التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

منهج تطبيقي

دكتور
جمال الدين محمد المرسي

دكتور
مصطفي محمود أبوبكر

دكتور
طارق رشدي جبة

التفكير الإستراتيجي
والإدارة الإستراتيجية
منهج تطبيقي

الدكتور
جمال الدين محمد المرسى
أستاذ إدارة الأعمال

الدكتور
مصطفى محمود أبو بكر
أستاذ إدارة الأعمال

الدكتور
طارق رشدى جبة

كلية التجارة - جامعة المنوفية

2007

الدار الجامعية
84 شارع زكريا غنيم - الإبراهيمية
e-maill : m20ibrahim@yahoo.com
5907466 - 5917882 ☏

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾
لَا شَرِيكَ لَهُ ۖ وَبِذَٰلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾ قُلْ أَغَيْرَ اللَّهِ أَبْغِي رَبًّا
وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۚ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ
وِزْرَ أُخْرَىٰ ۚ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾
وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ
وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

صدق الله العظيم

الأنعام: ١٦١ – ١٦٥

« لا شك أن السائق الذى لا يعرف المكان الذى يجب أن يصل إليه ومتى لن تنفعه مهاراته وكفاءته الشخصية مهما عظمت ، ولن يستفيد بالطرق المعبدة مهما كانت ... ومن المؤكد سيهدر الوقت والجهد دون منفعه ».

إهـــــداء

إهداء عام

إلى الأمة العربية ، المنظمات العربية، المدير العربي ، إلى كل من يعمل بجد وإخلاص لرفع شأن أمته ووطنه وأهله.

إهداء خاص

إلى استاذنا وأستاذ الجيل بكامله الأستاذ الدكتور/ صديق محمد عفيفي الذي تعلمنا ومازلنا ، نتعلم منه الكثير ، جزاه الله عنا وعن الآخرين خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

المؤلفون

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع : تحديد الغايات الأهداف الإستراتيجية :

الفصل الخامس : تحليل وتوصيف عناصر البيئة الخارجية

الفصل السادس : تحليل البيئة الداخلية

الفصل السابع : صياغة الإستراتيجية : تحليل الموقف وإستراتيجية الأعمال :

مقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة فى أسواقها التى تهدف إليها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، لديها قناعة بأنها هى الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الإستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المنظمة ويدافعون عنها من اجلها كأنهم شركاء بها.

وفى الواقع العملى المعاصر، الذى تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمانية، حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من جانب، وبينها وبين بيئات الأعمال من جانب آخر، يصبح التوجه الإستراتيجى هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات وإستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمنى طويل وقصير الأجل على حد سواء.

ورغم ما تؤكده غالبية المنظمات المعاصرة على إعترافها بأهمية الإدارة الإستراتيجية إلاّ أن واقع هذه المنظمات يؤكد الحقائق الأساسية التالية :

- تفاوت واضح فى إمكانيات وقدرات تلك المنظمات لإعداد الخطط الإستراتيجية أو تنفيذها أو تطويرها.
- ضعف - إن لم يكن غياب - التفكير والتصور الإستراتيجى لدى قيادات ومديرى هذه المنظمات ومن ثم ضعف قدر الوقت والجهد الموجه لعملية الإدارة الإستراتيجية فى التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- عدم وضوح المسارات والتوجهات الإستراتيجية لدى المنظمات للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية إستثمارها والإستفادة منها، وتحديد أوجه الضعف والقيود والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

وتؤكد الشواهد الواقعية لعديد من المنظمات ان الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكى تتحقق الكفاءة فى الأداء والفعالية فى تحقيق النتائج، وإنما يقتضى الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على إتجاهات عناصر البيئة الخارجية وإستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها أو تغيير خصائصها أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضاً لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الإتجاهات والأحداث وإستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر.

وحرصاً منا على تعظيم الإنتفاع من هذا المرجع، سواء فى تحصيل المعرفة العلمية أو التطبيق بالممارسة العملية، روعى ان يتم المزج بين تأصيل الجهد العلمى وتيسير التطبيق العملى من خلال تغطية التساؤلات الرئيسية التالية :

● كيف نفكر إستراتيجياً ؟

يتناول هذا المرجع عملية الإدارة الإستراتيجية ويعرضها فى صورة دليل مهنى يمكن الإعتماد عليه من قبل المديرين والممارسين كمرشد عملى للتفكير فى واقع المنظمة ومستقبلها ووضع الإفتراضات والتوجهات والأهداف الإستراتيجية وإعداد الخطط والبرامج الزمنية لتنفيذها.

● كيف نطبق الإدارة الإستراتيجية ؟

يتناول هذا المرجع عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال آلية نظامية متكاملة توضح كيفية تطبيق منهج التفكير الإستراتيجى وما يشتمل عليه من مراحل رئيسية وأهمها التأكد من تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الإستراتيجية ، وتوفر رصيد معرفى تراكمى لدى أعضاء المنظمة عن كيفية ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، وأدوات التعرف الدقيق على الوضع القائم وعلى حقيقة خصائص وإتجاهات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومدى ملاءمة ذلك لرسالة المنظمة وأهدافها وكيفية تحديد التوجهات والخطط الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها.

● كيف يعمل المدير الإستراتيجي المعاصر ؟

يتناول هذا المرجع الإطار العام لعمل المدير الإستراتيجي المعاصر والذى يتضمن تعميق إدراك المدير وتنمية مهاراته فى التعامل مع واقع المنظمة ومستقبلها، وكيفية التعامل مع ثوابت ومتغيرات بيئة الأعمال التى يعمل من خلالها بما يحقق التوازن بين مصالح الأطراف ذوى العلاقة بعملية الإدارة الإستراتيجية.

● كيف نضع الرؤية/الرسالة/الأهداف الإستراتيجية ؟

يتناول هذا المرجع منهجية مهنية تساعد المنظمة على التوصل إلى إجابة واضحة محددة للتساؤلين التاليين :

(١) لماذا وجدت المنظمة ؟ والذى من خلاله تكون المنظمة على دراية واقتناع بأساس وجودها وأنها على درجة عالية من الإطمئنان بأن لها رسالة ينبغى أن تحققها من خلال غايات وتطلعات لابد أن تنجزها وفق فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات.

(٢) ماذا تريد المنظمة أن تكون ؟ والذى من خلاله تحدد المنظمة مجالات انشطتها ومعدلات نموها التى تحقق لها حصتها السوقية ومركزها التنافسى المستهدف، وتضع الخطط والبرامج التى تمكنها من تحقيق ذلك.

● كيف تستفيد المنظمة من نقاط القوة والفرص ؟

يتناول هذا المرجع كيفية التعرف على نقاط القوة لدى المنظمة وآلية تحديد مجالات ومتطلبات تعظيم الإستفادة منها. وكذلك كيفية تحديد وتوصيف الفرص الحقيقية المتوفرة أمام المنظمة أو التى يمكن إيجادها فى بيئتها الخارجية، وآلية تحديد مداخل ومتطلبات إستثمارها بما يخدم رسالة المنظمة وأهدافها.

● كيف تتعامل المنظمة مع أوجه الضعف والقيود والتهديدات ؟

يتناول هذا المرجع كيفية التعرف على أوجه الضعف الداخلية لدى المنظمة وكيفية تحديد أساليب ومقومات معالجتها والتعامل معها بكفاءة، وكذلك كيفية رصد

وتحديد مصادر وأشكال القيود والتهديدات القائمة أو المحتملة فى بيئتها الخارجية، وآلية التعامل أو التفاعل معها أو التأثير عليها بما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها ؟

- **كيف نضع وننفذ خطتنا الإستراتيجية ؟**

يتناول هذا المرجع الأدوات التى يمكن للمنظمة ان تستخدمها فى تحديد المسارات والخطط الإستراتيجية وتقييمها والمفاضلة بينها وتحديد الأساس منها والبديل لها، وتحديد الأنشطة والموارد والأنظمة اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

- **كيف نوفر مقومات فعالية الخطة الإستراتيجية ؟**

يقدم هذا المرجع المقومات الأساسية التى تدعم فرص فعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية والتى تتضمن كيفية تهيئة المنظمة لإنشاء نظام معلومات يخدم عملية التخطيط الإستراتيجى ويساهم فى تعميق أولوية التخطيط الإستراتيجى لدى أفراد المنظمة وإستمرارية ممارسته وفق منهج مهنى سليم.

ويأمل المؤلفون أن يلمس القارئ تلك الملامح الأساسية التى تميز هذا المرجع ومنها الأسلوب العلمى السهل عند تناول الفكر الإدارى وما يشتمل عليه من مفاهيم ونظريات ومداخل تتعلق بالتفكير الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية ، بجانب الحرص على تقديم منهج عملى لإيجاد آلية تساهم فى تعميق التفكير الإستراتيجى لدى أعضاء المنظمة وممارسة العملية الإستراتيجية بصورة متكاملة.

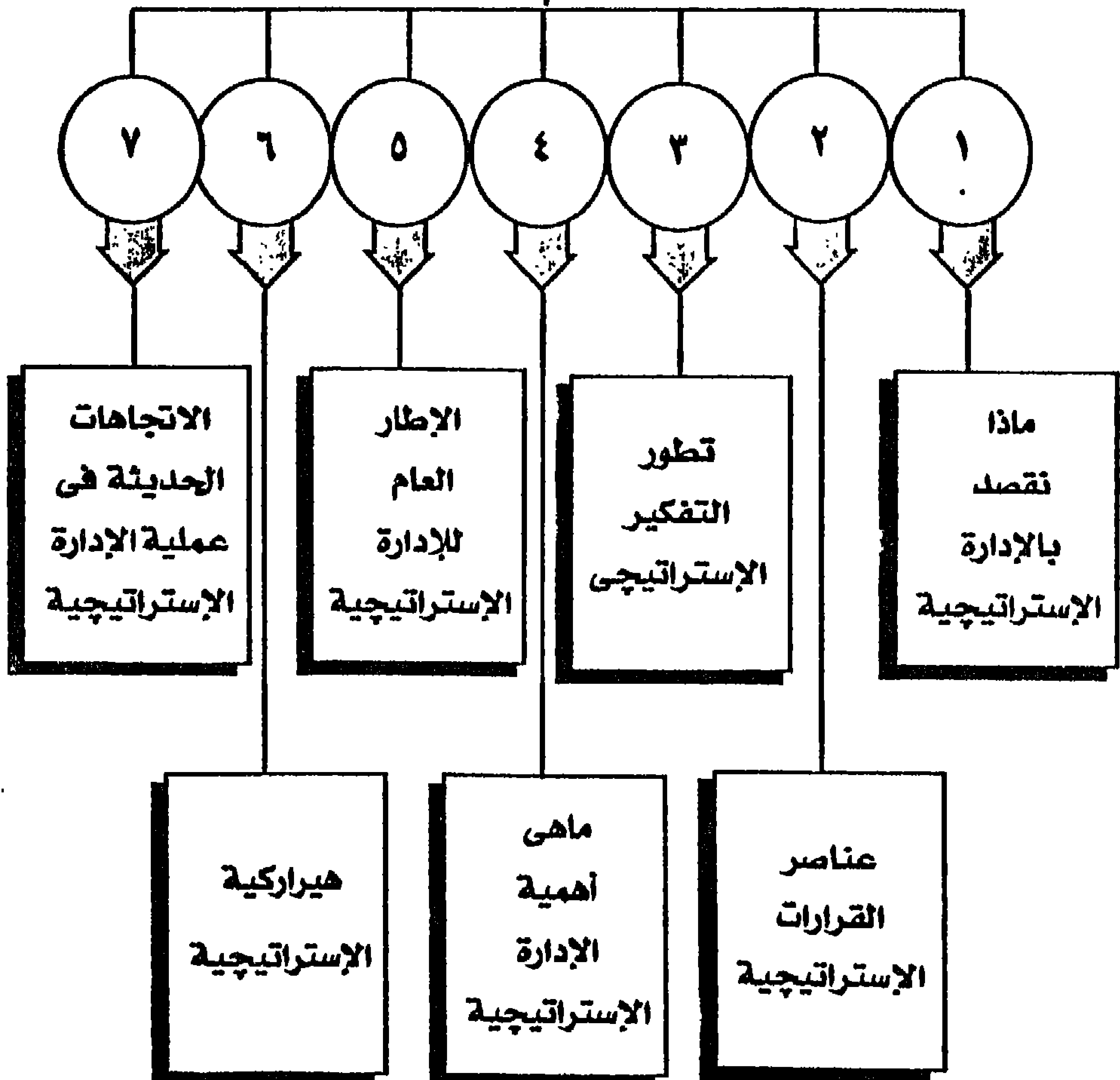
ونود بهذا الجهد أن نقدم مساهمة متواضعه تدفع القارئ إلى أن يبذل جهداً ووقتاً كافياً لتحديث معرفته وتنمية مهاراته وقدراته فى مجال الإدارة الإستراتيجية.

والله من وراء القصد، ونسأله عز وجل الرشد والصواب والتوفيق.

المؤلفون

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها


مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها
١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
ماذا نقصد بالإدارة الإستراتيجية
عناصر القرارات الإستراتيجية
تطور التفكير الإستراتيجى
ماهى أهمية الإدارة الإستراتيجية
الإطار العام للإدارة الإستراتيجية
هيراركية الإستراتيجية
الاتجاهات الحديثة فى عملية الإدارة الإستراتيجية

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

• مقدمة

إن مدير اليوم يجب عليه إدارة الشركة إستراتيجيا ، فلم يعد فى مقدوره أن يتخذ قراراته فى ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد إستقراء بسيط للأحداث الجارية. بدلا من ذلك فإنه يجب أن يتوفر لديه الرؤية لإستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم الإستراتيجية . كذلك فإنه يجب أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة فى مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها ليتمكن من رؤية الصوره العامة للمنظمة.

فى الفترة مابين ١٩٦٢ إلى ١٩٧٢ استطاعت شركة Grant أن تتضاعف من حيث الحجم، بينما إرتفعت أرباحها من ٩ مليون دولار إلى ٢٧ مليون دولار. فى عام ١٩٧٦ تعرضت الشركة ذاتها للإفلاس وتم تصفيتها. فى الثلاثينيات تقاربت شركة Sears و Montgomery Ward من حيث المبيعات والأرباح وكذلك معدلات النمو والعائد وفرص النجاح ، فى الخمسينات بلغت شركة Sears تقريبا ثلاثة أضعاف شركة Ward. خلال عقد الثمانينيات كانت شركة Quaker State هى القائد السوقى فى مجال زيوت المحركات. على سبيل المثال، فى عام ١٩٨٦ بلغ عائد السهم ٢٫٠١ دولار كما بلغت الأرباح ٥٠٫٣ مليون دولار فى حين بلغت مبيعاتها ٩٢٦٫٨ مليون دولار. فى عام ١٩٨٧ أى فى العام التالى مباشرة حققت الشركة خسائر قدرها ١٫٨٢ للسهم، كما انخفضت نسبة العائد من ١٢٫٨ ٪ إلى ٦ ٪ ا بينما إحتلت شركة أخرى موقعها الريادى فى السوق.

والسؤال الذى يطرح نفسه هنا :

ماهو الخطأ الذى وقعت فيه إدارة هذه الشركات ؟ هل كانت الخيارات الإستراتيجية هى السبب وراء هذه النتائج المتناقضة ؟

١ - ماذا نقصد بالإدارة الإستراتيجية ؟

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتى إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة فى إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإدارى وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة فى مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التى نالت إهتماماً واسعاً فى العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال فى تلك الحقبة.

ومن أبسط التعريفات للإدارة الإستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذى يقدمه كل من Pearce و Robinson والذى ينص على أنها «مجموعة القرارات والتصرفات التى يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة»

ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوى على تسع مهام رئيسية هى:

(١) تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التى تسود بيئتها التنافسية.

(٢) تنمية صورة للمنظمة والتى تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

(٣) صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتى تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسى وفلسفتها وأهدافها.

(٤) اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التى يمكن أن تساعد المنظمة فى تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

(٥) تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتى تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

(٦) تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة فى البيئة الخارجية.

(٧) تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية فى ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

(٨) تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، وأنظمة الحفز.

(٩) تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والإستفادة بالمعلومات المتولدة فى زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ويشير آخرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية هى « الأنشطة والخطط التى تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية فى ذات الوقت » وبأنها « رسم الإتجاه المستقبلى للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجى المناسب لتحقيق ذلك فى ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها » .

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها : « تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التى يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذى يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التى يجب أن تحققها ». ويعرفها البعض بأنها « مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التى تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة ».

٢ - عناصر القرارات الإستراتيجية

تتضمن القرارات الإستراتيجية الأبعاد العامة التالية :

(١) تتطلب القضايا الإستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا. حيث أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات فى المنظمة ، فإنها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند إتخاذها . فالإدارة العليا فى العادة هى التى يتوفر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الاستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة أو السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها.

(٢) تستلزم القضايا الإستراتيجية إستخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد التنظيمية. حيث تتضمن القرارات الاستراتيجية تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية، التى يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية. كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محدده نسبياً، وهو ما يعنى الحاجة إلى موارد ملموسة .

(٣) تؤثر القضايا الإستراتيجية على رفاهية المنظمة وإزدهارها فى الأجل الطويل. فالقرارات الإستراتيجية تلزم المنظمة بالسير فى إتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، وتمتد آثارها لسنوات طويلة . فتبنى المنظمة لإستراتيجية ما يؤثر على صورتها الذهنية ووضعها التنافسى وحجم أنشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها، ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع والأزدهار.

(٤) تتسم القضايا الإستراتيجية بالتوجه المستقبلى. حيث تستند القرارات الإستراتيجية إلى تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند إتخاذ مثل هذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التى سوف تمكن المنظمة من اختيار افضل البدائل الاستراتيجية.

(٥) تتعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية . فالقرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط فى المنظمة. فالقرارات بشأن مزيج العملاء ، التركيز التنافسى، أو الهيكل التنظيمى، على سبيل المثال، تؤثر بالضرورة على انشطة ونتائج أعمال وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الأقسام أو وحدات العمل. فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسئوليات الناتجة عن إتخاذ هذه القرارات الإستراتيجية.

(٦) تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية فى الإعتبار . حيث تمارس جميع منظمات الأعمال انشطتها فى ظل نظام مفتوح، وبالتالى فإنها تتأثر بالظروف والاحداث الخارجية التى تقع خارج نطاق سيطرتها . لذا، فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ماهو أبعد من انشطة وعمليات المنظمة الداخلية ، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية.. الخ.

ويعنى هذا ، أن السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية هى تركيزها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية. وعليه، فإنها تركز على تحليل المشكلات والفرص التى يواجهها أعضاء الإدارة العليا. وبجانب العديد من القرارات التى تم إتخاذها فى المستويات الإدارية الدنيا، فإن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلى طويل الأجل على المنظمة ، والتى تتميز بثلاث خصائص رئيسية هى :

- الندرة : فالقرارات الإستراتيجية هى قرارات غير عادية وغير مسبوقة فى غالبية الأحوال، ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن اتباعه.
- تعدد النتائج أو الآثار : فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الإلتزام ، وبالتالى فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

● الأسبقية أو الأولوية : حيث تأتى القرارات الإستراتيجية فى المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للنوعيات الأخرى من القرارات وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن سمات القرارات الإستراتيجية تختلف بإختلاف النشاط الإستراتيجى موضع الاعتبار. فالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة تميل إلى التوجه بالقيمة Value oriented ، وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنة بالقرارات الإستراتيجية التى يتم إتخاذها علي مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية أو على المستوى الوظيفى. على سبيل المثال تمكنت شركة Alcoa وهى من كبريات الشركات المصنعة للالومنيوم فى العالم من خلال إتخاذ قرار استراتيجى بإعادة التنظيم وتعضيد المركزية أن تقلل من تكاليف الإنتاج بنسبة ٣٠٪ وأن تزيد من الإنتاجية بنسبة ١٨٪ على الرغم من أنها إستبعدت مستويين إداريين فى الهيكل الحديث. إن القدرات الإستراتيجية العامة عادة ما تتميز بإرتفاع المخاطرة والتكلفة والعائد أيضا، كما أن تأثيراتها تكون بعيدة المدى.

٣ - تطور التفكير الإستراتيجى

لقد ساهم إرتفاع معدلات مخاطر إتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة ،إضافة إلى القيود والأعباء الإقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجى المتسارع، فى زيادة معدلات تبنى الفكر الإستراتيجى بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم فى ظل ظروف بيئية متغيرة.

وإستجابة لهذه البيئة المتغيرة، تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التى تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح فى العديد من المؤسسات الرائدة . على الرغم من ذلك، فإنه يوجد العديد من المؤسسات التى لم تحاول إستخدام هذه الأساليب أو ان تطبق شكلا أو آخر

..ن أشكال الإدارة الإستراتيجية . لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالإعتماد على البداهة والأهداف غير المكتوبة، إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمة.

ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الاستراتيجى فى المنظمات هى :

(١) الموازنـــات / الرقابـــة Budgets

يرجع نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين، وفى ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحى المعقدة في المنظمة. وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات. وتقوم الموازنات على افتراض أساسى وهو أن الماضى يعيد نفسه.

(٢) التخطـيط طويل الأجل Long Range Planning

يرجع إستخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات. ويركز هذا المفهوم علي توقع النمو وإدارة التعقيدات. والافتراض الأساسى الذى يقوم عليه هذا المفهوم هو أن إتجاهات الماضى وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر فى الحدوث مستقبلاً . وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضى. وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ فى توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع. ولا يعتبر نطاق الزمن الذى يتناوله التخطيط بالضرورة قصيراً كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشر سنوات، حيث يعتمد الأمر على محتوى وأبعاد عملية التخطيط. ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة Gap analysis . وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف

التنظيمية. هنا فان التغيير فى العمليات والذى قد يتضمن زيادة حجم الإمكانيات أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة.

(٣) التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning

يهتم التخطيط الإستراتيجى بالتغيرات التى تحدث فى القدرات والمهام الاستراتيجية . والإفتراض الأساسى هنا هو أن تفسيرات الماضى ليست كافية ، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضى وذلك نتيجة للتغير فى القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر فى الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة. فقد يجرى التعديل فى مهام أو إتجاهات الإستراتيجية . ويتضمن التغيير فى المهام والإتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة. كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن ان تمثل تعديلاً فى القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية . والتخطيط الإستراتيجى ، والذى قد يسمى كذلك التخطيط الاستراتيجى للسوق، يركز على بيئة السوق التى تواجه المنظمة، وبالتالى فان التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء. ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط فى الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن ايضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجى.

وتوفر دورة التخطيط الزمنى وقتاً محدداً والذى من خلاله يجب على المديرين مواجهة القضايا الاستراتيجية . وبدون هذه الخاصية فإن المديرين، حتى أولئك الذين يدركون أهمية التفكير الاستراتيجى، قد يجدوا وقتهم وقد امتص بواسطة المشكلات والعمليات اليومية. وتكمن الصعوبة فى التخطيط الزمنى أو الدورى فى أن الحاجة إلى التحليل الاستراتيجى أو إتخاذ القرارات لا يحدث دائما على أساس زمنى. فالبيئة والتكنولوجيا قد يتغيرا بسرعة ، كما أن بعض المفاجآت مثل أزمة البترول الأولى فى أوائل السبعينات قد تتكرر، لدرجة ان الإرتباط بدورة التخطيط قد يمثل عيباً خطيراً أو حتى كارثه.

(٤) الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسى مؤداه ان دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذى يحدث فى البيئة التى تواجهها المنظمة. ولكى يحدث التواؤم مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط. إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغيير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة إستخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الإستجابة. وعلى وجه التحديد ، فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بدلاً من ، أو بالإضافة إلى، التحليل الدورى. فالمفاهيم المختلفة مثل التخطيط الموقفى ، إدارة الموقف ، تحليل الحساسية البيئية، المرونة الإستراتيجية ، وتعزيز المهام الريادية للتنظيم تعتبر كلها مداخل ذات فائدة وقيمة. فالإدارة الموقفية مثلاً تشير إلى المتابعة المستمرة والإستجابة إلى مجموعة من القضايا والتطورات المحتملة فى داخل أو خارج المنظمة والتى من المحتمل أن تترك آثاراً على الاستراتيجية. أما المرونة التنظيمية فتتضمن عمل خيارات استراتيجية والتى تسمح بالاستجابة السريعة والمناسبة للتغيرات المفاجئة فى بيئة عمل المنظمة . على سبيل المثال فإن صيانة الأصول غير المستغلة أو التنويع إلى عدة أنشطة مختلفة تعتبر من الخيارات الإستراتيجية المرنة.

أيضاً، فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يقبل بالضرورة البيئة على ماهى عليه، أى كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الإستراتيجى فى التكيف ورد الفعل. بدلاً من ذلك، توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة ، أو محدثة للتغيير فى البيئة المحيطة. ويعنى ذلك ، ان سياسات الحكومة ، إحتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة، خلاقة، وفعالة.

ومن الجدير بالملاحظة كما يتضح من الجدول رقم (١/١) أن التطورات فى مجال المفهوم الاستراتيجى هو تطور مبنى على النظم المبكرة وليس بديلاً عنها. بهذا المعنى فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتضمن حقيقة كل المفاهيم والنظم الإدارية السابقة. وعلى ذلك، فإنه فى مجال الإدارة الإستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدورى مزودة بوسائل تسمح للمنظمة بأن تكون قادرة من الناحية الإستراتيجية على الإستجابة خارج عملية التخطيط.

جدول رقم (١/١)

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المفهوم / الأبعاد	الموازنات/ الرقابة	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجى	الإدارة الاستراتيجية
● التأييد الإدارى	إحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات.	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية	التوافق مع الحاجات الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
● الافتراضات	الماضى يعيد نفسه.	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	أن الأحداث الجديدة ونواحى عدم استمرار يمكن التنبؤ بها.	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
● العملية	دورية	دورية	دورية	الوقت الفعلى
● الفترة التى برز فيها المفهوم	أوائل القرن العشرين وحتي الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

٤ - ماهى أهمية الإدارة الإستراتيجية ؟

يوجد إهتمام واضح مستمر من الباحثين لمعرفة اثر التوجه الاستراتيجى على أداء المنظمة. وتشير الدراسات والممارسات الميدانية إلى أن تبنى التخطيط الإستراتيجى يساعد المنظمات فيما يلى :

- تصنيف وحدات الأعمال إلي وحدات فائزة وأخرى خاسرة.
- تركيز الإهتمام على القضايا والخيارات الهامة.
- تطوير إطار مفاهيمي موحد بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأدنى.
- تتوقع الإدارة أن يمكنها التخطيط الإستراتيجى من تحسين موقفها التنافسى وأرباحها فى الأجل الطويل.

وبصفة عامة. فإن مدخل الإداراة الإستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين فى جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه، فإن اى تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمى لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار او النتائج المالية، بل يجب ان يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية ايضا. وفى الحقيقة، فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية. وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية، فإنه يمكن أن يتحقق عنها النتائج التالية :

(١) وضوح الرؤية المستقبلية : حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة فى الغد، الأمر الذى يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الإستمرار والنمو.

(٢) القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابى وقدره على مواجهة التحديات ورغبة فى تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل. فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه بإعتباره شيئا مرغوباً يبعث على التحدى وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

(٣) تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات : فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم علي الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من

قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون إحتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

(٤) الحد من مقاومة التغيير : فالمشاركة فى إعداد الخطة الإستراتيجية تعنى تحقيق الفهم والإقتناع، كما تعنى توليد الإلتزام الأخلاقى والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذى يساعد فى النهاية على تأييد عمليات التغيير التى قد تنشأ عن إستخدام مداخل وانظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محددة.

(٥) مشاركة العاملين : تساهم مشاركة العاملين فى تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك فى كل عملية تخطيط إستراتيجى وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

(٦) القرارات الجماعية : تستمد القرارات الجماعية فى العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة. إن عملية الإدارة الإستراتيجية التى تستند إلى العمل الجماعى سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعى والذى يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الإختيار الإستراتيجى.

(٧) توضيح الأدوار : تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة ، حيث تساعد المشاركة فى إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

(٨) تحقيق التفاعل البيئى فى المدى الطويل : فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس فى ظروف ومتغيرات بيئتها فى الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية . الخ، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التى تساعدها على إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

(٩) تدعيم المركز التنافسي : فالإدارة الإستراتيجية تقوى من مركز المنظمة فى ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية. حيث تنجح المنظمات التى تعتنق الفكر الإستراتيجى فى بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التى تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

(١٠) التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات : تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح فى المدي البعيد، كما تسهم في تمكينها من إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من إستغلال نواحى القوة والتغلب على نواحى الضعف.

(١١) تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية : تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر احد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم .

كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية ، وتمثل ثورة وتطور إيجابى فى الفكر الإدارى، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها فى الأجل الطويل.

ورغم أن أهداف عملية التخطيط تختلف بإختلاف المستوى الذى يتم فيه التخطيط إلا أنه يمكن القول إن عملية التخطيط الإستراتيجى هى نشاط حتمى وضرورى لعديد من الأسباب منها مايلى :

(١) أصبح التخطيط الإستراتيجى حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الإقتصادية وقصور الموارد.

(٢) يعد التخطيط الإستراتيجى ضرورى لتحديد وإستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة فى ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.

(٣) يعد التخطيط الإستراتيجى الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

(٤) من خلال التخطيط الإستراتيجى يتم تحديد بعض المتغيرات فى بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبى على أداء وأهداف المنظمة.

(٥) من خلال التخطيط الإستراتيجى يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية ومابها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الإستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

(٦) يصعب على المنظمة كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط الإستراتيجى.

ومن واقع الكتابات فى مجالات التفكير الإستراتيجى والخطط الإستراتيجية، ومن خلال الممارسات الفعلية، وعلى ضوء استقصاءات عديد من المديرين والممارسين فى كثير من المنظمات يتضح أن نظام التخطيط فى أية منظمة يهدف إلى تحقيق عديد من الأهداف كمجموعة متكاملة، وأن هذا لا يتعارض مع إختلاف وتعديل الأوزان النسبية للإهتمام والتركيز على هذه الأهداف وفقاً لإتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذى تتم فيه عملية التخطيط.

وفيما يلى نورد أمثلة لأهداف التخطيط الإستراتيجى مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف فى المنظمة :

١/٤ - مواجهة عدم التأكد فى بيئة عمل المنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) التوصيف والتقييم المنهجى لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.

(٢) تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.

(٣) تدعيم قدرة المنظمة فى تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

(٤) توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

(٥) توفر أدوات التنبؤ والتقدير لإتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

٢/٤ - تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

(٢) تحديد وتوجيه مسار العمل فى المنظمة.

(٣) تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

(٤) تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.

(٥) التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.

(٦) توجيه الموارد والإمكانيات إلى الإستخدامات الإقتصادية.

(٧) توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسى.

(٨) التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها ومايتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣/٤ - تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار فى المنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) التعرف على فرص الإستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الإستفادة منها.

(٢) تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق إعتبارات التكلفة والفائدة.

(٣) تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

(٤) تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الإستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.

(٥) وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

٤/٤ - تطوير وتحسين أداء المنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها فى تحقيق أهدافها ورسالتها.

(٢) تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل فى المنظمة.

(٣) تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.

(٤) التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل فى المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.

(٥) توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.

(٦) تدعيم مقومات بقاء وإستمرار المنظمة ونموها.

٤/٥ - تطوير التنظيم الإدارى للمنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) توفير المناخ التنظيمى الملائم لتوليد الأفكار الإبتكارية.

(٢) توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمى والإدارى.

(٣) تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات الإنجازات والأهداف المخططة.

(٤) تيسير الإتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

(٥) تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التى تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٦) توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من إستخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

٤/٦ - تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية فى المنظمة :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.

(٢) تدعيم الاستقرار فى المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.

(٣) تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين فى المنظمة.

(٤) تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

(٥) تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها فى إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.

(٦) تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

٧/٤ - التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات :

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجى فى هذا المجال إلى مايلى :

(١) تدعيم قدرة المنظمة علي التعامل مع المشكلات والأزمات.

(٢) توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.

(٣) تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.

(٤) وجود نظام تحذيرى يساعد المنظمة فى الإحساس الصادق المبكر بأى مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو ازمات متوقعة.

(٥) توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة اى تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.

(٦) توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها إسترداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو ازمات معينة.

(٧) توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الإطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها.

ومع أهمية عملية الإدارة الإستراتيجية ، إلا أنه يجب على المديرين توخى الحذر والإحتياط من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، وهى :

- استنزاف الوقت : فالوقت الذى ينفقه المديرون فى عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلبياً علي مسئولياتهم الوظيفية، وبالتالي ، فإنه يجب أن يدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بانفاق الوقت الضرورى فقط فى الأنشطة الإستراتيجية.
- ضعف الإلتزام بالتنفيذ : إذا لم يقم المشاركون فى صياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها، فإنهم قد يتنصلوا من مسئولية القرارات الإستراتيجية التى تم الوصول إليها، وعليه، فإنه يجب تدريب المديرين الإستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التى قد يطلقها متخذوا القرارات أو مساعديهم.
- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة : حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التى قد تتسرب إلى نفوس المشاركين فى عمليات إعداد الإستراتيجية أو المنفذين لها فى حالات عدم تحقق النتائج ، وإستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

٥ - الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسية هى :

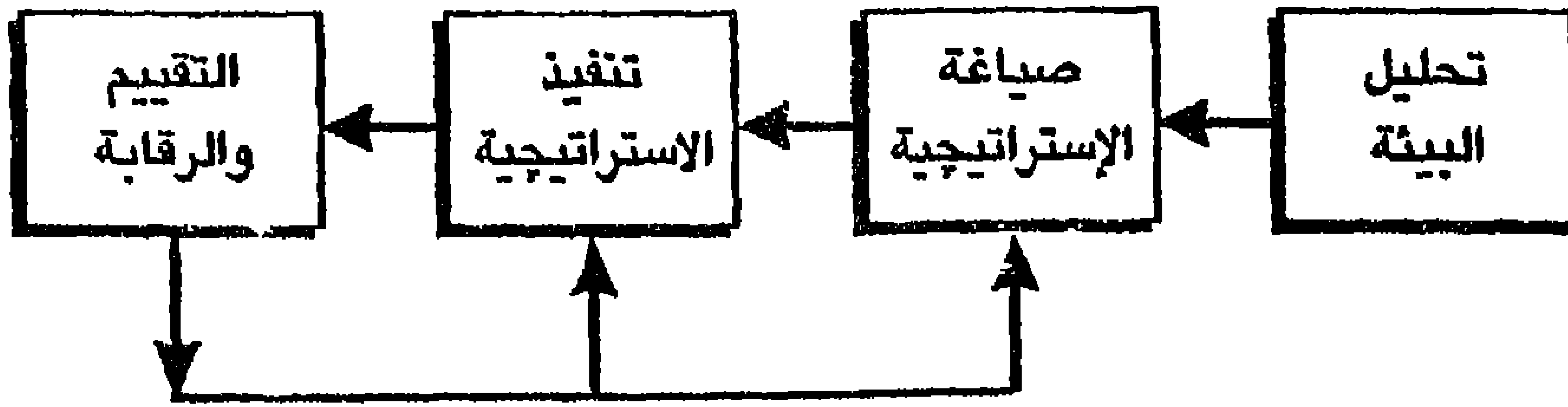
- التحليل البيئى Environmental Analysis
- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

- تنفيذ الإستراتيجية — Strategy Implementation
- التقييم والرقابة — Evaluation and Control

ويعرض الشكل رقم (١/١) كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

شكل رقم (١/١)

العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية

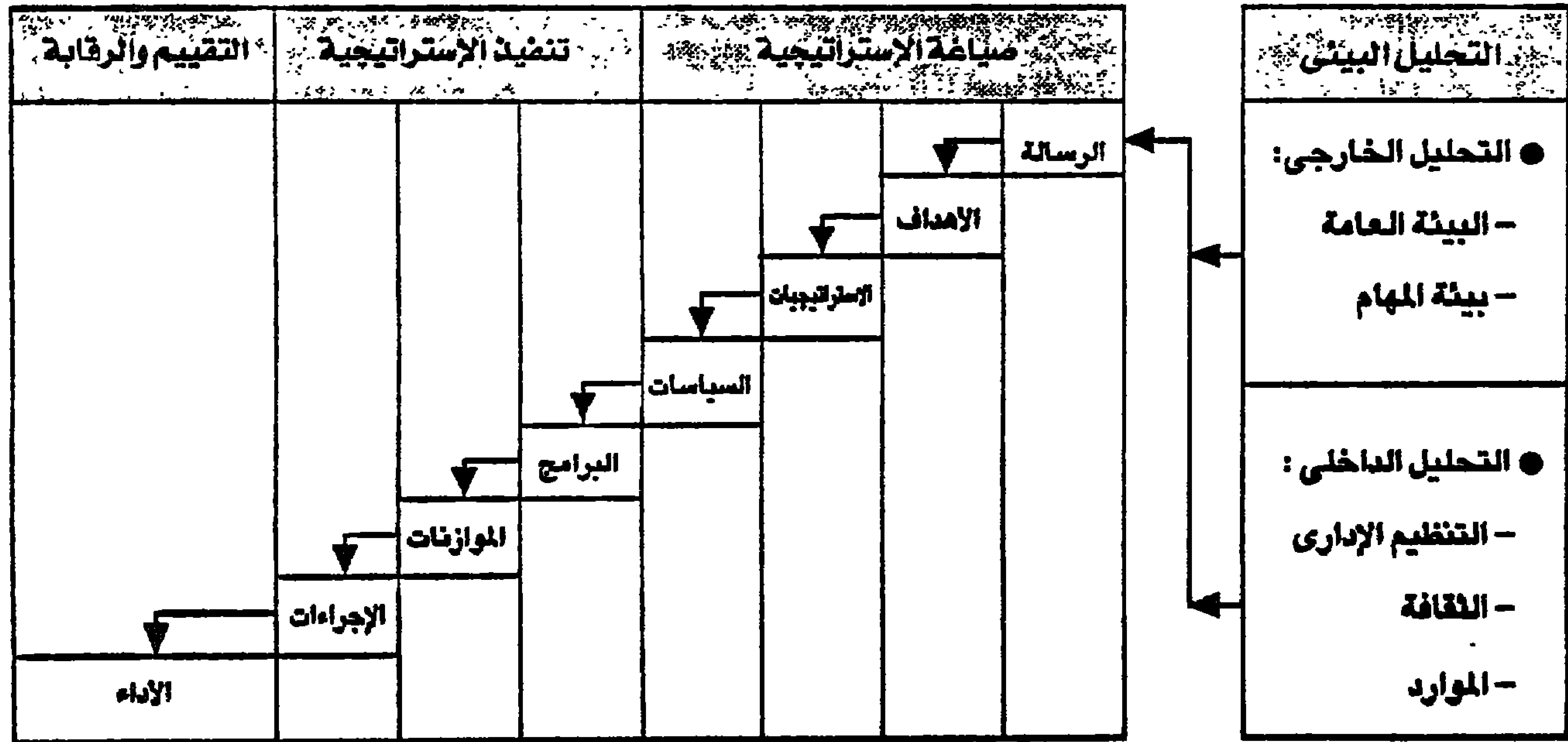


تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة مجموعات من الأنشطة التى تبدأ من التحليل البيئى وتنتهى بتقييم الأداء. وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات ، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحى القوة والضعف. ويشار إلى العوامل ذات الأهمية فى تحديد مستقبل المنظمة بالعوامل الإستراتيجية Strategic factors والتى يتم تضمينها فيما يعرف بتحليل SWOT. وبعد تحديد هذه العوامل فإن الإدارة العليا تقوم بتقييم العوامل الاستراتيجية تمهيداً لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة. إن الخطوه الأولى فى صياغة الإستراتيجية ، إنما تكمن فى تحديد الرسالة والتى يتم فى ضوئها تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات . هذه الإستراتيجيات والسياسات يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات.

فى النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التى تفيد فى إحكام الرقابة وإعادة الإتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية. ويعرض الشكل رقم (٢/١) الإطار التفصيلى لنموذج الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها عملية مستمرة.

شكل رقم (٢/١)

نموذج الإدارة الإستراتيجية



ونستعرض فيما يلي مكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية بإيجاز شديد.

١/٥ - تحليل البيئة الخارجية :

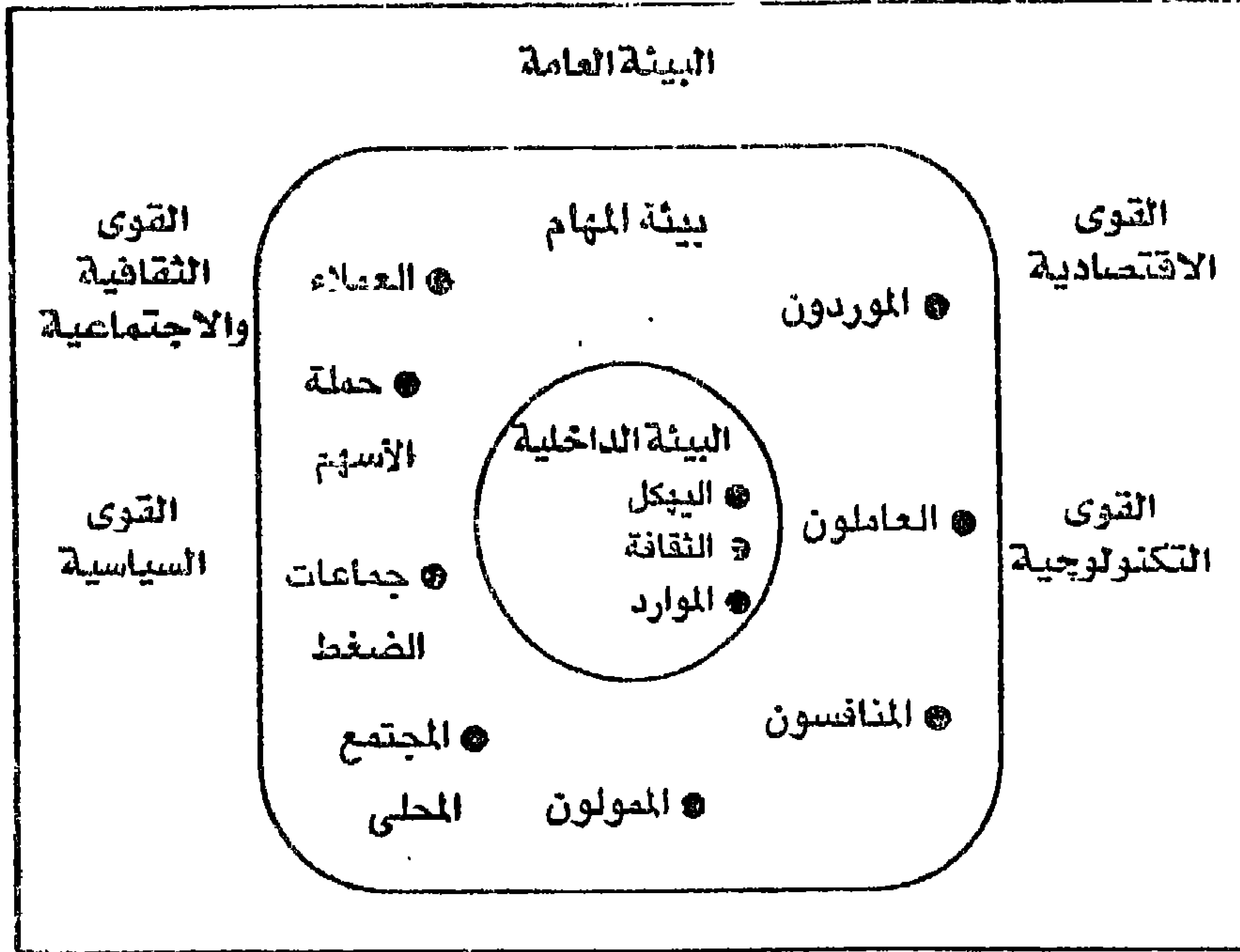
تتكون البيئة الخارجية من متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتى تقع عادة خارج سيطرة الإدارة فى المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذى تمارس فيه المنظمة نشاطها. وتحتوى البيئة الخارجية بدورها على جزءين أو مستويين هما : بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية (انظر الشكل رقم ٢/١). وتشمل بيئة المهام تلك العناصر أو المجموعات التى تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر مثل قوى المنافسة والعملاء والموردين والوسطاء والإتحادات العمالية والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط .. الخ. أما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى أو المتغيرات التى لا تؤثر فى عمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر فى الأجل القصير، ولكنها تؤثر فى القرارات طويلة الأجل. ومن امثلة هذه المتغيرات القوى الإقتصادية والثقافية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية .. الخ.

٢/٥ تحليل البيئة الداخلية :

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التى تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما انها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة. وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذى يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة. ومن امثلة متغيرات البيئة الداخلية (انظر الشكل رقم ٣/١) : التنظيم الإدارى والثقافة والموارد. ويقصد بالتنظيم الإدارى الإطار الذى يتم فيه تبادل الإتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل، أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتى تعكسها الخريطة التنظيمية للمنظمة. أما الثقافة التنظيمية فهى تعكس انماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتى تحدد فى النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين . أخيراً ، يشير مفهوم الموارد التنظيمية إلى تلك الأصول المادية والبشرية التى يعتمد عليها التنظيم فى تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته.

شكل رقم (٣/١)

المتغيرات البيئية



٣/٥ صياغة الإستراتيجية :

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية فى ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحى قوة أو ضعف.

وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية : صياغة المهمة أو الرسالة، تحديد الأهداف، تنمية الإستراتيجيات، ووضع السياسات.

(١) المهمة / الرسالة Mission

رسالة المنظمة هي الغرض أو المبرر الأساسى لوجودها. على سبيل المثال، فإن رسالة البنك يجب أن تدور حول إمداد المجتمع والأفراد بالأموال أو تنمية

مواردهم المالية. ويؤدى إنجاز هذه الرسالة إلى تمكين البنك من تحقيق عائد مناسب لأنشطته أو عملياته. ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد Narrow أو النطاق الضيق كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع Broad . والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التى تقدمها، والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة. ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على إستغلال فرص النمو المستقبلية فى بيئتها والتى لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية. من ناحية أخرى يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التى ترغب المنظمة فى التركيز عليها الأمر الذى قد يولد الغموض وسوء الفهم بين قطاعات العاملين والعملاء. إن الرسالة الجيدة هى تلك التى تحدد بوضوح الغرض الرئيسى للمنظمة والذى يميزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التى تعرضها والأسواق التى تقوم بخدماتها.

(٢) الأهداف Objectives :

هى النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططه أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة. وتحدد الأهداف ما الذى يجب إنجازه ومتى. كما يجب التعبير عنها فى صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات Gools بأن الغاية هى صياغة عامة لما ترغب المنظمة فى تحقيقة دون أن يكون ذلك محددا بإطار زمنى أو أن يتم التعبير عنه كميا. على سبيل المثال، قد تتمثل غرض منظمة ما فى تحقيق الريادة السوقية . ومن المجالات التى يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة وغاياتها مايلى :

- الربحية (الأرباح الصافية).
- الكفاءة (انخفاض التكلفة).
- النمو (الزيادة فى المبيعات ، الأصول، ... الخ).

- ثروة الملاك أو المساهمين (العائد ، أسعار الأسهم).
- استغلال الموارد (العائد على الاستثمار).
- السمعه أو الشهرة (الصورة الذهنية عن المنظمة).
- القيادة السوقية (الحصة السوقية).
- المساهمة فى خدمة المجتمع (الضرائب - التوظيف - التبرعات).
- القيادة التكنولوچية (الإبتكار - التطوير).
- البقاء (تفادى الإفلاس).
- رفاهية العاملين (الأمان ، الأجور، المزايا الوظيفية).

(٣) الإستراتيچيات Strategies :

إستراتيچية المنظمة هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنمظلة تحقيق رسالتها واهدافها. ويتمثل دور الإستراتيچية الرئيسى فى تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية . على سبيل المثال، فإن منظمة ما كى تحقق هدف زيادة العائد على الاستثمار بنسبة ١٠ ٪ ، فإنها قد تتبنى إستراتيچية لتنمية الط... ترتكز على الإبتكار والتطوير أو فتح أسواق جديدة أو خدمة قطاعات جديدة .. الخ. والإستراتيچية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة، والإستراتيچية الجيدة هى تلك التى يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل فى الأداء.

(٤) السياسات Policies :

تستمد من الاستراتيچية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية إتخاذ القرارات داخل التنظيم. وبالتالى، فإن السياسة هى أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيچية وعمليات التنفيذ لها. هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيچية.

٤/٥ تنفيـذ الإستراتيجيــة :

هى تلك العملية التى بمقتضاها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات. هذه العملية قد تتضمن إحداث تغييرات فى الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المنظمة. وباستثناء الحالات التى تبرز فيها الحاجة إلى تغييرات جوهرية، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة المديرين فى الإدارات الوسطى والإشرافية ومتابعة الإدارة العليا. وتنطوى عملية تنفيذ الإستراتيجية على إتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما قد يعبر عنه بالتخطيط التشغيلى Operational planning.

٦ - هيراركية الإستراتيجية Hierarchy of Strategy

تمتلك المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية هى :

- إستراتيجية المنظمة.
- إستراتيجية الأعمال.
- إستراتيجية النشاط.

وفيما يلى عرضا مختصرا لمفهوم كل منها ومجالات التركيز الرئيسية.

١/٦ إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن فى محفظة إستثماراتها أو منتجاتها. وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذى يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد

المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، والمداخل التى يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الاستثمار. وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي : الإستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش.

٢/٦ إستراتيجية الأعمال Business Strategy :

خلافاً لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة فى مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسى لمنتجات أو خدمات المنظمة فى الصناعة التى ينتمى إليها أو القطاع السوقى الذى يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وقد تم تنظيم القسم بإعتباره وحدة أعمال استراتيجية (SBU) حول مجموعة من المنتجات المتشابهة مثل ذلك الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية . وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية بإعتبارها وحدة مستقلة تمتلك السلطة فى تنمية إستراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة. وفى سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية . كما أنها لتحقيق ذلك الهدف، قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة. وتأخذ استراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية Competitive strategy عدة أشكال أبرزها القيادة فى التكلفة، التنويع ، التركيز.

٣/٦ إستراتيجية النشاط Functional Strategy :

تتمثل مجالات التركيز فى هذه النوعية من الإستراتيجيات فى كيفية إنتاجية الموارد. ففى إطار استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتى يتم من خلالها إدماج الأنشطة

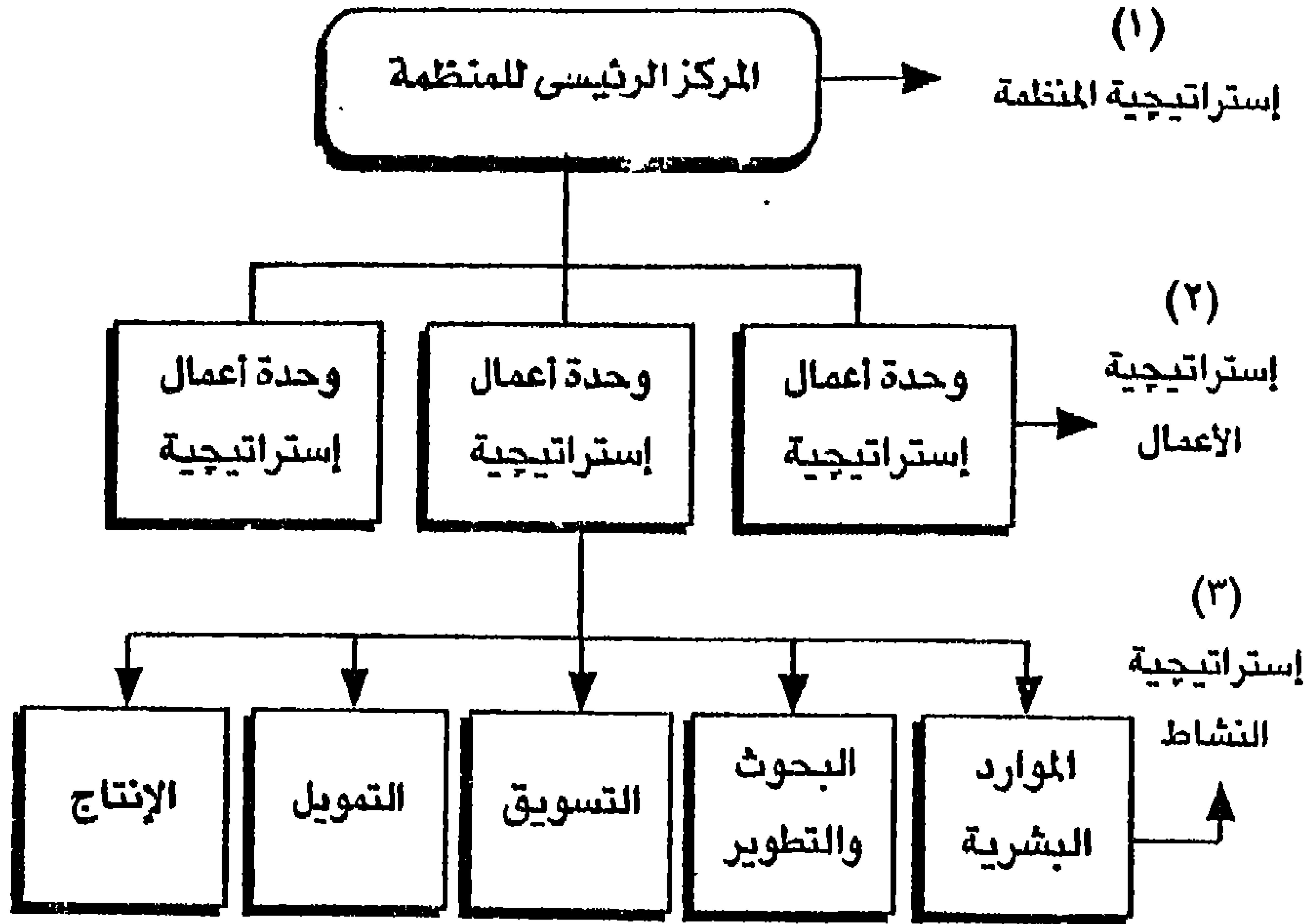
والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين فى الأداء . على سبيل المثال، قد ترتكز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التى تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة ١٥ ٪ عن مبيعات العام الحالى، والتى قد تتمثل فى تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو زيادة معدلات إستخدام المنتجات الحالية .. الخ. بالمثل، قد تتمثل استراتيجية نشاط البحوث والتطوير فى الريادة التكنولوجية أو الاتباع التكنولوجى Technological followership .

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية ، المنظمة والأعمال والنشاط، تكون ما يسمى بهيراركية الإستراتيجية فى المنظمات الكبيرة . هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة فى تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام. ويظهر نموذج الإدارة الإستراتيجية الموضح بالشكل رقم (٢/١) السابق الإشارة إليه عملية الإدارة الإستراتيجية فى جميع مستويات التنظيم ، فى حين يظهر الشكل (٤/١) المستويات الثلاثة للاستراتيجية أو ما يسمى بهيراركية الإستراتيجية، والذى يتضح فيه إن كل مستوى من المستويات الاستراتيجية يمثل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالى فى المنظمة.

ومن الملاحظ أن إستراتيجية الأعمال على سبيل المثال سوف لا يقتصر عملية التحليل البيئى بالنسبة لها على تلك المتغيرات أو القوى التى تشملها بيئة المهام أو البيئة العامة ذات الأهمية بالنسبة لإدارة الوحدة الإستراتيجية، ولكنها سوف تمتد لتشمل متغيرات الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات التى تنطوى عليها الإستراتيجية العامة للمنظمة . بالمثل، فإن متغيرات الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الأعمال تمثل جزءاً ملموسا من مكونات عملية التحليل البيئى عند إعداد إستراتيجيات النشاط بواسطة القسم. ويعنى ذلك أن الخطة الإستراتيجية فى المستوى أو المستويات الأعلى.

شكل رقم (٤/١)

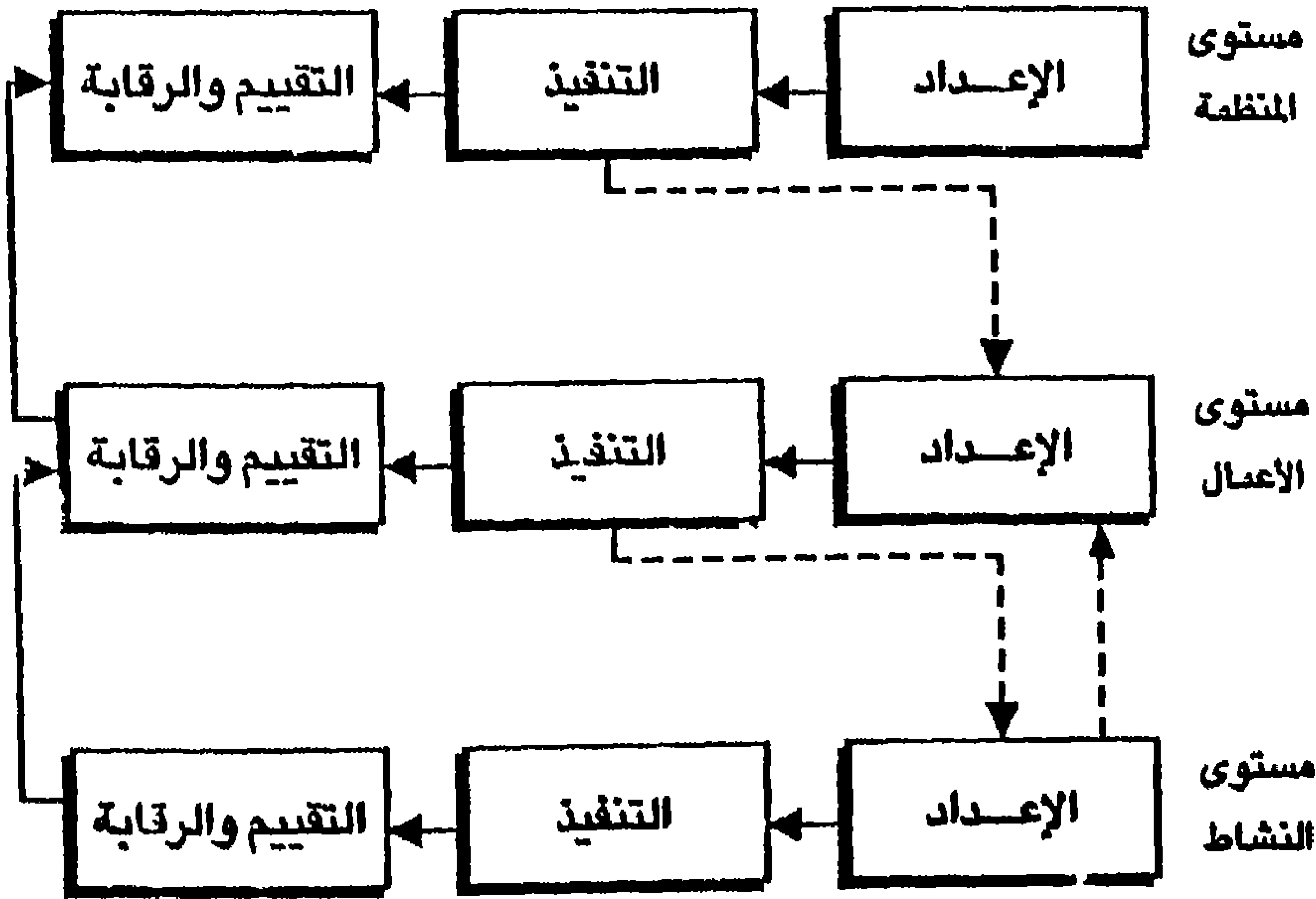
هيراركية الاستراتيجية



وتجدر الإشارة إلى ان غالبية المنظمات يتم هيكلتها وفقا للأساس الوظيفى وأساس الأعمال معا. وكما هو موضح بالشكل رقم (٥/١) فإنه على مستوى المنظمة يتم المرور بالمراحل الثلاث الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وهى الصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة . فالإدارة العليا تستند إلى المعلومات الواردة من وحدات الأعمال فى تنمية الإستراتيجية العامة وإعداد خطط التنفيذ. مثل هذه الخطط تدعم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوي وحدات الأعمال وتشجع على الإنخراط فيها. ولتنفيذ البرامج العامة، فإن الوحدات الإستراتيجية تقوم بإعداد أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها الخاصة. بعد ذلك، ومع قيام الوحدات الإستراتيجية بتنفيذ إستراتيجياتها، فإنها ترفع

شكل رقم (١/٥)

عملية الإدارة الإستراتيجية فى المستويات الإدارية المختلفة



تقارير الأداء إلى المستويات الأعلى لاستخدامها فى عمليات التقييم والرقابة. أخيراً، فإنه لتحقيق الإستجابة لبرامج وحدات الأعمال الإستراتيجية والمبادرة بتنفيذها فإن الأقسام الوظيفية تبدأ فى صياغة أهدافها وإستراتيجياتها وبرامجها الخاصة. على سبيل المثال، قد يقوم قسم التسويق بإعداد إستراتيجيات الإعلان والترويج المناسبة والتى تمكنه من تحقيق أهدافه الخاصة والمستمدة من أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية التابع لها. بهذه الطريقة، فإن كل مستوى فى المنظمة يقوم بإعداد أهدافه، إستراتيجياته، وسياساته، وبرامجه، وموازناته، وإجراءاته، من أجل تحقيق الجوانب الموازية فى العملية الإستراتيجية فى المستوى الأعلى.

ويلاحظ أخيراً أن فلسفة تطبيق هيراركية الإستراتيجية قد تختلف من منظمة لأخرى، حيث تأخذ فى العادة ثلاثة مداخل :

■ الإعدا من أعلى إلى أسفل Top - down : وحيث تقوم الإدارة العليا بالمبادرة بإعداد الإستراتيجية وتطلب من وحدات الأعمال والأقسام الوظيفية إعداد إستراتيجياتها الخاصة كأدوات لتنفيذ الإستراتيجية العامة.

■ الإعداد من أسفل لأعلى Bottom - up : حيث تبدا عملية الإدارة الإستراتيجية بمبادآت من وحدات الأعمال أو الأقسام .وهو ما يتضح من الأسهم المتقطعة فى الشكل التالى. حيث تبدأ العملية بمقترحات الأقسام ثم ترفع إلى وحدات الأعمال لتضمين رؤيتها الإستراتيجية ثم تقوم بدورها بالرفع إلى الإدارة العليا لتضمين الرؤية الإستراتيجية العامة.

■ المدخل التفاعلي Interactive approach : حيث تتضمن العملية كثير من التفاوض والحوار بين المستويات التنظيمية المختلفة حتي يمكن تحقيق التوافق والإنسجام والتدعيم للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والموازنات والإجراءات فى المستويات الثلاثة.

وعلى الرغم من ان الإدارة العليا تتحمل المسئولية الرئيسية عن عملية الإدارة الإستراتيجية ، فإن العديد من المستويات الإدارية والخبرات المتخصصة تساهم فى المراحل المختلفة لهذه العملية من إعداد وتنفيذ وتقييم .

٧ - الإدارة الإستراتيجية كعملية

Strategic Management as Process

يقصد بالعملية Process تدفق المعلومات خلال مجموعة من مراحل التحليل المترابطة والتى تستهدف تحقيق غاية أو غرض محدد. وعليه، فإن نموذج الإدارة الإستراتيجية المشار إليه فى الشكل رقم (٢/١) يصور مفهوم

العملية. فى ظل مفهوم عملية الإدارة الإستراتيجية فإن تدفق المعلومات يتضمن توافر معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية عن عمليات المنظمة وبيئتها. ويقوم المديرون بتحليل هذه المعلومات فى ضوء قيم وأولويات الأفراد والمجموعات المؤثرة والذين يطلق عليهم جماعات المصالح Stakeholders ، والذين يظهرون إهتماماً ملموساً فى انشطة وتصرفات المنظمة. إن الغرض من النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كعملية تكمن فى المقام الأول فى تكوين وتنفيذ إستراتيجيات واقعية، والتى تساعد فى النهاية فى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

وعلى وجه التحديد فإن النظر إلي الإدارة الإستراتيجية كعملية ينطوى عليه مجموعة من الدلالات القوية اهمها .

(١) أن التغيير فى أحد المكونات أو المراحل سوف يؤثر بالضرورة على بقية المكونات أو المراحل الأخرى. على سبيل المثال ، فإن قوى البيئة الخارجية قد تؤثر فى طبيعة رسالة المنظمة، كما أن المنظمة قد تؤثر فى متغيرات البيئة الخارجية عن طريق إستثارة المنافسين أو الدخول فى معارك تنافسية.

(٢) أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها لابد أن يكون تتابعياً . حيث يجب أن تبدأ العملية بتنمية أو تطوير الرسالة. هذه الخطوة يجب أن يتبعها بالضرورة القيام بالتحليل الداخلى أو الخارجى ، ثم يتبع ذلك بالترتيب صياغة الرسالة ثم تحديد الأهداف ، ثم الإختيار الإستراتيجى ثم وضع السياسات والبرامج والموازنات، وأخيراً تقييم الأداء الإستراتيجى.

(٣) أن المنهج الإستراتيجى الذى تتبعه المنظمة لا يجب أن يكون جامداً، ولكن يجب أن يخضع للتقييم والتعديل المستمرين إستجابة لأى تغيير قد يحدث فى القوى والمؤثرات الإستراتيجية الخارجية أو الداخلية، مثل دخول منافسين جدد للسوق أو إصدار تشريع حكومي مقيد أو تعيين مدير عام جديد، أو وجود إنخفاض حاد فى الحصة السوقية للمنظمة ... الخ.

(٤) الأجزاء أو المداخل التى تتكون منها عملية الإدارة الإستراتيجية لا تستحق إهتماما متساوياً فى كل مرة يتم فيها ممارسة نشاط التخطيط. على سبيل المثال، لا تحتاج المنظمات التى تتمتع بأسواق مستقرة إلى إعادة التقييم المتعمق لبيئتها أو إستراتيجياتها قبل مرور خمس سنوات على الأقل. فقد يتولد الرضاء عن رسالة المنظمة حتى بعد مرور عقد من الزمن على العمل بها؛ ومن ثم لا تتوقف الإدارة كثيرا عند هذا الجانب فى إعداد الإستراتيجية فى كل مرة تنهض فيها بممارسة التخطيط الإستراتيجى. علاوة على ذلك، فى حين تتم عملية إعداد الخطط الإستراتيجية بشكلها العام كل ٥ سنوات مثلاً، فإن الأهداف والإستراتيجيات عادة ما يتم تحديثها سنوياً.

(٥) ضرورة وجود نظام للتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة . ويعنى ذلك وجود معلومات عن الأداء للتعامل مع المعوقات الحالية وتدعيم القرارات المستقبلية.

(٦) الحاجة إلى النظر للإدارة الإستراتيجية بإعتبارها نظاماً ديناميكياً . ويعكس مفهوم الديناميكية هنا خاصية عدم ثبات الظروف المؤثرة على الأنشطة الإستراتيجية. من هنا ، يجب على المديرين إدراك حقيقة أن مكونات العملية الإستراتيجية فى تطور وتغير مستمرين، ومن ثم فإن عملية المتابعة والتحليل وما يترتب عليهما من دلالات إستراتيجية يجب أن تكون مستمرة كذلك.

٨ - الإتجاهات الحديثة والمفاهيم الرئيسية فى عملية الإدارة الإستراتيجية

على الرغم من أن العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية نادراً ما تتغير، إلا أن الأهمية النسبية لهذه العناصر تختلف باختلاف شخصية متخذ القرار وكذلك الظروف البيئية للمنظمة.

ويعرض الجدول رقم (٣/١)، من واقع الدراسات الميدانية، الإتجاهات المعاصرة فى الإدارة الإستراتيجية والتى يتضح منها زيادة إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية، وتدعيم عمليات المشاركة فى إعدادها ، وزيادة الفعالية فى تفادى الأثار السلبية التي قد تصاحب تطبيقها.

من المناسب إستعراض بعض المفاهيم والمصطلحات الشائعة فى لغة الإدارة الإستراتيجية. من الناحية العملية يخلط العديد من الأفراد والدارسين بل والممارسين أحياناً فيما بينها، الأمر الذي يستلزم من وجهة نظرنا تقديم تعريفات مبسطة لها للحد من هذا الغموض أو التداخل وتحقيق فهم مشترك يساعد على تحقيق الغرض من إستعراض هذا الجانب فى الفكر والممارسة الإدارية.

■ الرؤية الإستراتيجية Straytegic Vision :

تصور للتوجه المستقبلى لنشاط الأعمال وما ينبغى ان يكون عليه، كما ينظر إليها بإعتبارها مفهوم إرشادى لما يحاول ان يفعله التنظيم أو يؤول إليه مستقبلا.

■ رسالة / مهمة المنظمة Organization Mission :

هى إجابة محكمة للسؤال « ماهو نشاطنا وما الذى يجب أن نفعله لعملائنا ؟ » . وتعكس رسالة المنظمة خصائصها الفريدة التى تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى،ومفهومنا الذاتى ومنتجاتها والأسواق التى تقوم بخدمتها.

■ الإستراتيجية Straytegy :

مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التى تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضاء للعملاء ، تدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية. والاستراتيجية هى أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره فى الأجل الطويل.

جدول رقم (٢/١)

الإتجاهات الحديثة فى الإدارة الإستراتيجية

اتجاه التركيز

الأبعـــاد / العناصـــر	زيادة %	لا تغيير %	نقصان %
١ - التركيز العام على أنظمة التخطيط الإستراتيجي.	٨١ر٢	٧ر٧	١١ر١
٢ - الفوائد المدركة للتخطيط الإستراتيجي.	٨٢ر٠	١٠ر٢	٧ر٨
٣ - إشتراك المستويات الإدارية الأدنى فى أنشطة التخطيط الإستراتيجي.	٧٥ر٢	٢١ر٤	٣ر٤
٤ - الوقت المنفق على عملية التخطيط الإستراتيجي بواسطة المدير العام.	٧٨ر٧	١٧ر٨	٣ر٥
٥ - قبول الإدارة العليا لناتج عملية التخطيط الإستراتيجي.	٧٤ر٠	٢٠ر٦	٥ر٤
٦ - الفوائد المدركة للتخطيط السنوى.	٥٣ر٩	٣٨ر٧	٧ر٤
٧ - مشاركة المديرين الاستشاريين فى إعداد الخطط السنوية.	٥٢ر٩	٣٩ر٣	٧ر٨
٨ - مشاركة مجلس الإدارة فى التخطيط الإستراتيجي.	٥١ر٤	٤٧ر٠	١ر٦
٩ - توفير الموارد اللازمة لممارسة التخطيط الإستراتيجي.	٦٢ر٦	٢٣ر٩	١٣ر٢
١٠- التوافق بين الخطط الإستراتيجية والموازنات.	٥٣ر٤	٣٨ر٢	٨ر٣
١١- إستخدام الخطط السنوية فى مراجعة الأداء الشهرى.	٤٢ر٣	٥٥ر٦	٢ر١
١٢- مدى الرضا العام عن نظام التخطيط الاستراتيجي.	٥٧ر٤	٢٤ر٥	١٨ر١
١٣- تخصص وخبرات القائمين بعملية التخطيط واعدادهم.	٥٢ر٩	٢٤ر٨	٢٢ر٣
١٤- الإهتمام بجماعات المصالح بخلاف حملة الأسهم.	٣٢ر٨	٦٣ر٠	٤ر٢
١٥- استخدام لجان التخطيط.	٤٠ر٩	٤٦ر١	١٣ر٠
١٦- تضمين القضايا الإجتماعية والمجتمعية فى عملية التخطيط.	٣٣ر٢	٥٩ر٨	٧ر٠
١٧- المدى الزمنى للتخطيط الإستراتيجي.	٢٨ر٨	٥٦ر٦	١٤ر٦
١٨- العلاقة بين المدير العام ومسئول التخطيط.	١٣ر٣	٤٥ر١	٤١ر٥
١٩- التهديدات بالتخلى عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي.	١٢ر٠	٤٧ر٠	٤١ر٠
٢٠- مقاومة التخطيط بوجه عام.	١٠ر٢	٣١ر٧	٥٨ر٠

■ الغايـــات Goals :

تمثل النتـائج المراد تحـقـيـقـهـا على المدى الزمنى الطويل، وهى ترتبط بالإدارة الإستراتيجية. ويقوم مجلس الإدارة وأعضاء فريق الإدارة العليا عادة بتحديد غايات المنظمة ، حيث يتطلب توافر الرؤية المستقبلية وإمتلاك قدرات ذهنية مميزة.

■ الأهـــــداف Objectives :

تمثل النتائج المراد تحـقيقـهـا على مـدى زمنى معين. ويؤدى تحـقـيـقـهـا بطريقة متكاملة ومتتابعة إلى تحقيق غايات المنظمة.

■ نقاط القوة والضعف الداخلية Internal Strengths and Weaknesses :

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التى يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتى قد تؤدى على نحو جيد أو نحو ضعيف . وتعكس نقاط القوة تلك الأنشطة التى تدار بطريقة جيدة ، أما نقاط الضعف فتشير إلى تلك الأنشطة أو المجالات التى لا تتمتع فيها المنظمة بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة. والمنظمة الناجحة هى تلك التى تبنى إستراتيجياتها حول نقاط القوة الداخلية التى تتميز بها.

■ الفرص والتهديدات الخارجية External Opportunities and Threats :

تمثل نتـائج تحليل الإتجـاهـات فى القـوى والمتـغـيـرات السـائدة فى بيئة المنظمة الخارجية سواء السياسية أو الإقتصادية أو التكنولوجية أو الثقافية والإجتماعية أو التنافسية، والتى تؤثر بشكل واضح فى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويعكس مفهوم الفرص وجود إتجاهات أو تغيرات إيجابية فى مكونات البيئة الخارجية يجب على المنظمة السعى لإستغلالها ، فى حين يعكس مفهوم التهديدات أو المخاطر وجود إتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من أثرها على

المنظمة. ويهتم واضعوا الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية والحد من أثر المخاطر أو التهديدات التى قد تتولد عنها.

■ الميزة التنافسية Competitive Advantage :

مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها فى إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات. وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على إستغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوچيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الإبتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإدارى ، أو إمتلاك موارد بشرية مؤهله.

■ وحدة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) :

كيان تنظيمى يتم من خلال تجميع عدة أنشطة مترابطة تحت إشراف مدير تنفيذى معين. ويظهر هذا المفهوم فى الشركات متعددة الأنشطة، تحقيقاً لمزايا اللامركزية الإدارية . ويساعد تطبيق هذا المفهوم فى تعزيز التنسيق الإستراتيجى ، وتدعيم المزايا التنافسية، والحد من التعارض أو التكرار فى أداء الأنشطة ، وتحسين القدرة على إستغلال فرص النمو فى البيئة الخارجية. ووحدة الأعمال الإستراتيجية فى النهاية هى أى وحدة تنظيمية تمتلك خاصيتين رئيسيتين هما :

- إستراتيجية أعمال محددة.
- مدير ذو مسئوليات بيعية وربحية.

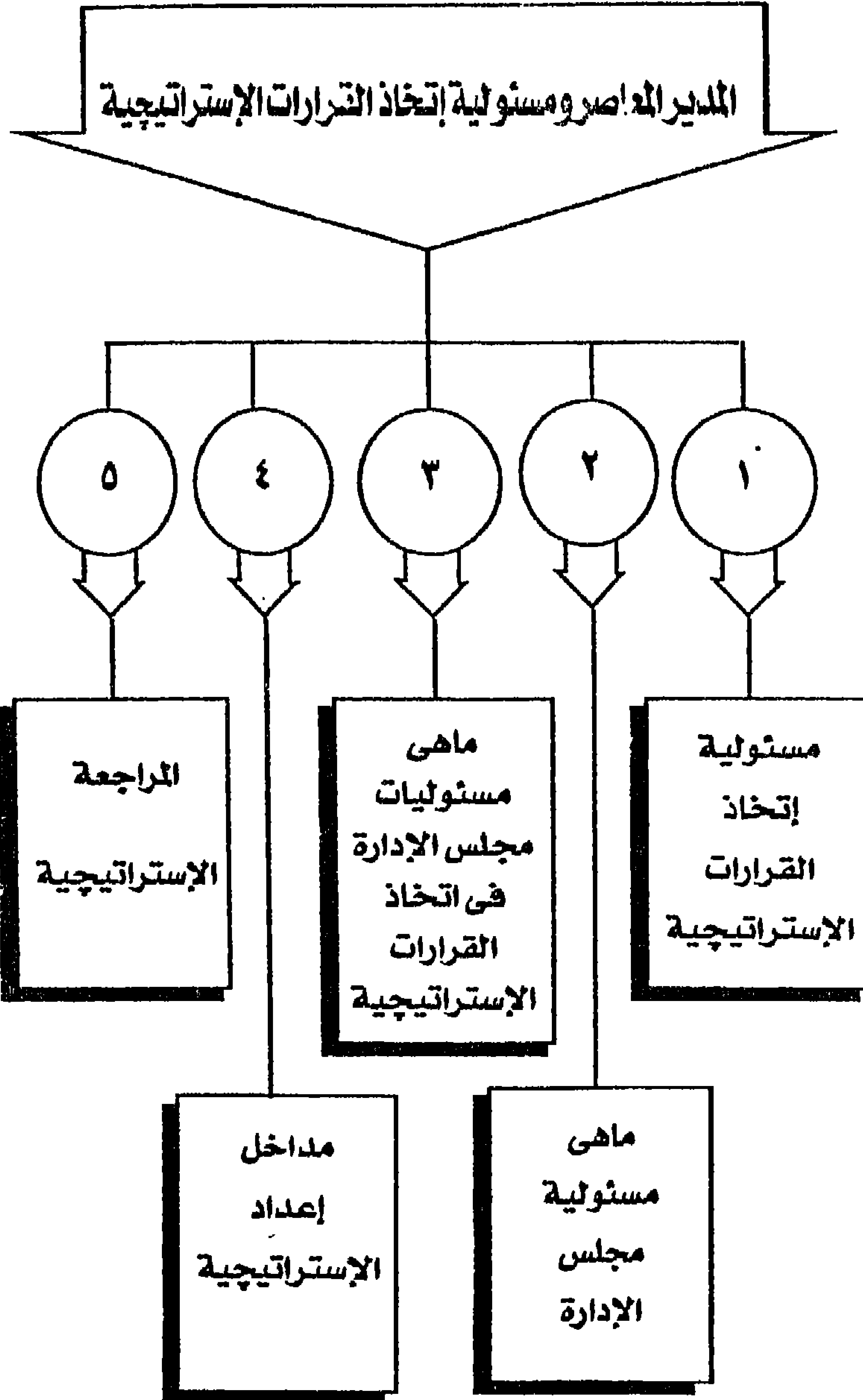
■ المدير الإستراتيجى Straytegic Manager :

يعد مديراً إستراتيجياً كل من يهتم أو يشارك فى عملية إدارة الإستراتيجية وما تنطوى عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة والرقابة.

الفصل الثانى

المدير المعاصر

ومسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية


المدير المعاصر ومسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيچية
١
٢
٣
٤
٥
مسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيچية
ماهى مسئولية مجلس الإدارة
ماهى مسئوليات مجلس الإدارة فى اتخاذ القرارات الإستراتيچية
مداخل إعداد الإستراتيچية
المراجعة الإستراتيچية

الفصل الثاني

المدير المعاصر

ومسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

مقدمـــة

تعد عملية استرجاع الممارسات الإدارية للمدير أحد أهم أساليب التعلم، ويستهدف هذا الفصل تناول أهم المشكلات الإدارية والأخطاء الرئيسية التى يقع فيها المدير بما ينتج عنه تقليل كفاءة العملية الإدارية فى المنظمة، ومن خلال تحليل هذه الممارسات والمشكلات والاخطاء يمكن الاستفادة منها لرفع كفاءة الإدارة الإستراتيجية وتنمية مهارات المدير وقدراته فى مواجهة التحديات المعاصرة.

١ - مسئوليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية

قد يتساءل القارئ من يقوم بإعداد الإستراتيجية أو إتخاذ القرارات المتعلقة بها وماهي مهامهم أو أدوارهم على وجه التحديد ؟ وماهي المهارات المطلوب توافرها لديهم حتي تتحقق الفعالية لعملية الإدارة الإستراتيجية ؟ بصفة عامة يطلق على الأفراد فى المنظمة الذين يساهمون بشكل مباشر فى عملية الإدارة الإستراتيجية المديرون الإستراتيجيون أو متخذوا القرارات الإستراتيجية.

وعلى وجه التحديد فإن المديرين الإستراتيجيين يقومون بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، إعداد الإستراتيجية وما ينطوى عليها من تحديد للرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات ، وكذلك تنفيذ الإستراتيجية وما يتضمنه من إعداد برامج وموازنات وإجراءات، وأخيراً ممارسة عملية التقييم والرقابة على النتائج، وتشمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسئولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أعضاء مجلس الإدارة وفريق

الإدارة العليا. ويشمل الأخير كبار المدراء العامين Chief executive officer (CEO) ، وكبير مدراء العمليات Cheif operations officer (COO) ، نائب المدير التنفيذى ، ونائب المدير المسئول عن العمليات أو قطاعات النشاطات المختلفة. بالإضافة إلى مديرى العموم ومديرى الوظائف الرئيسية وكذلك مديرى الأقسام الرئيسية ورؤساء المناطق الجغرافية . ومن الطبيعى أن تختلف مسئوليات هؤلاء الأفراد ونطاق مساهماتهم فى إعداد الإستراتيجية بإختلاف مواقعهم التنظيمية وطبيعة الأنشطة التى يشرفون عليها، كما يجب أن يكون هناك قدراً كبيراً من التنسيق والتكامل فيما بينهم حتى لا تتسرب عوامل الضعف إلى الإستراتيجية وتنخفض فائدة الإدارة الإستراتيجية .

ويظهر هنا تساؤل آخر، هل إعداد الإستراتيجية مسئولية فردية أم جماعية؟

عادة تعهد المنظمات بعملية إعداد الإستراتيجية إلى فريق من المديرين وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة فى هذا المجال، وذلك نظراً لأن العديد من القضايا الإستراتيجية تتجاوز الخطوط والفواصل الوظيفية التقليدية، وكذلك لتعظيم الإستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة فى المنظمة، إضافة إلى تدعيم روح الإلتزام وضمان التأييد الكافى من كافة مواقع المسئولية عند تنفيذ الإستراتيجية . وفى الغالب، فإن هذه الفرق تشمل مزيجاً من المديرين التنفيذيين والإستشاريين فى المواقع التنظيمية ومجالات الأنشطة المختلفة، وعدد محدود من العاملين الذين يتوافر لديهم مقدرة مرتفعة على التفكير الإبتكارى ودافعية التطوير والإنجاز .

كما قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجى ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة فى تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية . على سبيل المثال ، يمكن أن تعتمد المنظمة على مساهمات بعض العاملين لديها فى مراجعة إستراتيجيتها التنافسية وتأثيراتها المحتملة على أداء الشركة، ونوعية الإستجابات الإستراتيجية المطلوبة. لقد أصبح من الشائع بالنسبة للعديد من المنظمات تكوين فرق من الأفراد الداخليين والخارجيين

للتعامل مع القضايا والمواقف الإستراتيجية المعقدة ودعم عمليات البحث عن حلول تتوافق مع حاجات العملاء ومتغيرات السوق وظروف البيئة الخارجية. إن الفكرة السائدة بأن صناع الإستراتيجية هم أولئك الذين يحتلون مواقع الصدارة فى التنظيم، تحتاج إلى إعادة نظر، حيث انه فى أحوال كثيرة تنبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجيدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا.

٢ - ماهى مسئولية مجلس الإدارة ؟

من منظور الإدارة الإستراتيجية ، تتمثل مسئولية مجلس الإدارة فى القيام بثلاث مهام رئيسية هى :

- المراقبة أو الملاحظة : من خلال المشاركة فى أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التى قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التى قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.
- التقييم والتأثير : حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة، وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.
- المبادرة والتحديد : يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المنظمة أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

من ناحية أخرى يلخص كل من Thampson and Strickland الدور الإستراتيجى لمجلس الإدارة فى مجالين رئيسيين هما :

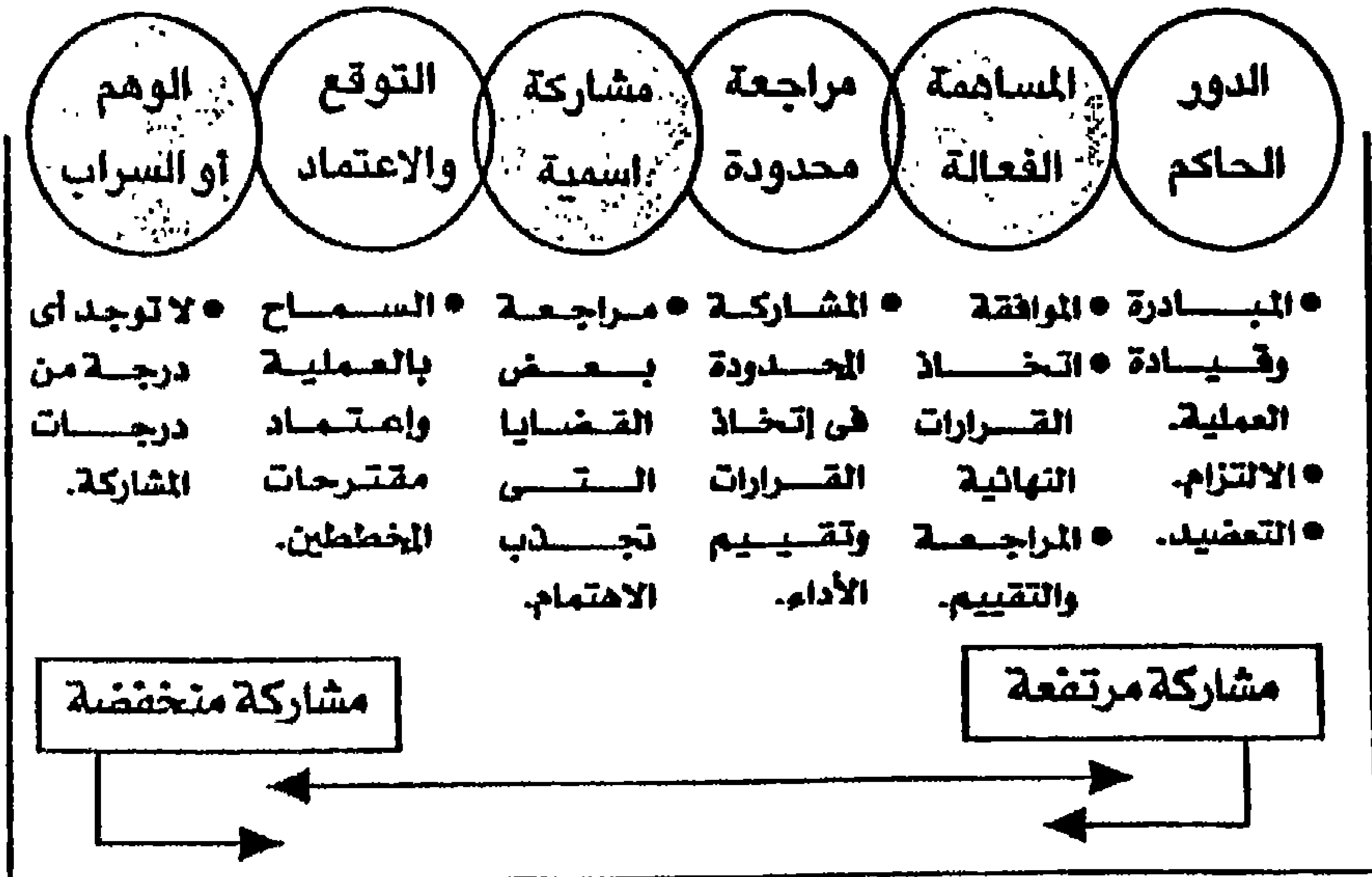
- المراجعة المستمرة لصلاحية التوجه الإستراتيجى للمنظمة وإبداء الملاحظة الإيجابية ، والاستعداد للتدخل إذا ما تطلبت الظروف.
- تقييم مهارات القيادة الإستراتيجية عن عملية إعداد الإستراتيجية ، عادة كبير المدراء العامين، والمشاركين الداخليين الأخرين، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

وعلى الرغم من أن كل مجلس سوف يتضمن أفراداً مختلفين من حيث درجة الإلتزام نحو المنظم، إلا أنه يمكن التوصل إلى بعض الأحكام العامة حول الدور الذي يمكن أن يضطلع به مجلس الإدارة فيما يتعلق بنطاق المشاركة فى عملية الإدارة الإستراتيجية. ولايضاح ذلك فإنه يمكن تشخيص دور المجلس على أنه نقطة محددة على مقياس الإدارة الإستراتيجية ، تتراوح بين الوهم أو السراب إلى كونه الدعامه الرئيسية لهذه العملية . إن المجالس يمكنها أن تؤدى دوراً فعالاً فى مراقبة وتقييم الاحداث البيئية، وتقديم النصيحة والدعم الإدارى بصفة مستمرة.

وبصفة عامة، تزداد مشاركة مجلس الإدارة فى عمليات الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات الكبيرة قياساً على المنظمات الصغيرة والتى يسيطر على إداراتها ظاهرة المدير المالك. ويعرض الشكل رقم (٢/١) المستويات المختلفة لمشاركة مجلس الإدارة فى عملية الإعداد الإستراتيجى.

شكل رقم (٢/١)

مستويات مشاركة مجلس الإدارة فى الإدارة الإستراتيجية



٣ - ماهى مسئوليات الإدارة فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

عادة ما تؤدى وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبار المدراء العامين فى المنظمة بالتنسيق مع كبير مدراء العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشئون القطاعات والأنشطة الرئيسية. ويعد فهم دور الإدارة العليا امر على درجة عالية للأهمية من منظور دراسة الإدارة الإستراتيجية. وتظهر نتائج العديد من الدراسات أن مدراء العموم لا يمتلكون فقط تأثيراً قوياً على نطاق التوجه الإستراتيجى لمنظماتهم، ولكنه أيضا التأثير بشكل مباشر على أداء تلك المنظمات من خلال اقوالهم وأف الهم .

وتعد الإدارة العليا، وعلى وجه الخصوص كبار المدراء العامين، مسئولين امام مجلس الإدارة عن الأداء الكلى للمنظمة. إنها المسئولة عن إنجازات المهام من خلال ومع الأخرين من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعنى ذلك أن مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهه بالدرجة الأولى نحو تحقيق رفاهية المنظمة ونموها واستقرار عملياتها. وتختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من منظمة لأخرى إلا انها تستمد من تحليل الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والأنشطة الرئيسية للمنظمة.

بصفة عامة، فإن أفراد الإدارة العليا هم أولئك الذين يتمتعون بإمتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط، والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، كما أنهم يمتلكون سلطة إتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوى والفعالية المرتفعة. ويجب على أعضاء فريق الإدارة العليا، خاصة كبار المدراء العامين ، النهوض بثلاثة أنواع من مجالات المسئولية والتى تعد حاكمة فى مجملها لتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفعاله للمنظمة وهى : الإضطلاع بالأدوار الرئيسية، توفير القيادة التنفيذية، وإدارة عملية التخطيط الإستراتيجى، وفيما يلى عرضاً مختصراً لهذه المسئوليات.

١/٣ الإضطلاع بالأدوار الرئيسية :

تحتوى وظيفة المدير فى المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة، إلا ان أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوب للاضطلاع به يختلف من وظيفة إلى اخرى، وتشمل هذه الأدوار مايلى :

(١) الرمز أو الممثل الشخصى : حيث يقوم المدير فى فئة الإدارة العليا بتمثيل المنظمة فى المجتمع وأمام الراى العام، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية للمنظمة فى العديد من الأحداث القانونية والمناسبات الإجتماعية أو السياسية.

(٢) القائد : وينعكس ذلك الدور فى تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم، والتصرف كقدوة يحتذى بها من جانب العاملين فى التنظيم.

(٣) همزة الوصل أو أداة الارتباط : ويتمثل ذلك فى إقامة شبكة من العلاقات والإتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة والمحافظة عليها. إن هذا الدور لعضو فريق الإدارة يعتبر هاماً لتحقيق التنسيق بين جماعات العمل ونشر الإنسجام والتوافق اللازمين لتحقيق الأهداف.

(٤) المراقب أو المتابع للأحداث : حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمنظمة وبيئتها.

(٥) ناشر للمعلومات : ويعتبر دوراً مكملا للدور السابق، حيث يقوم بمقتضى هذا الدور بنقل المعلومات إلى بقية اعضاء الإدارة العليا والأفراد المؤثرين فى المواقع التنظيمية المختلفة، للمساعدة فى تكوين الفهم العام وإتخاذ القرارات الصحيحة.

(٦) المتحدث الرسمي : ويتخلص هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المنظمة للأفراد والجماعات في بيئة المهام مثل وسائل الإعلام وجماعات الضغط وممثلو العاملين أو إتحادات العملاء وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في عمل المنظمة.

(٧) الريادة والتطوير : ويتجسد هذا الدور في السعي لتحسين وتطوير أداء المنظمة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمشاركة في المشروعات التي تستهدف تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات والهياكل.

(٨) معالجة الاضطرابات : حيث يتصدي عضو الإدارة العليا إلى التصدى للمشاكل والأزمات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

(٩) تخصيص الموارد : فالمدير في الإدارة العليا يضطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة علي الأعمال والأنشطة المختلفة، بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية.

(١٠) التفاوض مع الآخرين : تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة خارجياً وداخلياً مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية ونقابات العمال والزملاء وغيرهم. ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الأخرين والتأثير عليهم والتصدى للمواقف الإستثنائية أو غير المتوقعة.

٢/٣ توفير القيادة التنفيذية :

فالأفراد الذين يعملون في المنظمات ينظرون إلى الإدارة العليا بإعتبارها النموذج القيادى الواجب الإتباع. وهم بذلك يضعون معايير للأداء وأمثلة للتصرف الصحيح. وتعتبر القيادة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية لأنها

تحدد نطاق التوقعات وقوة الدفع المطلوبة بواسطة جميع أعضاء التنظيم. وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا فى تطوير الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision التى يتحدد فى ضوئها رسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك الإستراتيجيات التى يجب التركيز عليها. ويذهب العديد من الكتاب والباحثين فى نظرتهم لدور الإدارة العليا، خاصة كبار المدراء العامين الرئيسية على إعتبارانها هى « إدارة المعانى » Managing of meaning ، اى توليد الاحساس والشعور لدى الأخرين بما يدور داخل المنظمة أو خارجها .

والواقع أن غالبية المديرين فى الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم بإعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأساليب عمل الناجحين منهم. إن الإدارة العليا وحدها هى التى تمتلك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين فى التنظيم، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المنظمة في تحقيق هذه الرسالة.

إن كبار مدراء العموم بما يمتلكون من إحساس قوى بالمهمة غالباً ما يتسمون بالديناميكية والشخصية الكارزمية القيادية المؤثرة. كما انهم يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير فى عمليات تكوين وتنفيذ الإستراتيجية، بما يتوافر لهم من صفات حاكمة أهمها :

(١) القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمنظمة. إن رؤية كبار المدراء العامين للمنظمة تتجاوز مشكلات العمل اليومى، وتتعامل مع الأنشطة والصراعات من منظور جديد، وتعطى معانى متجددة لمفهوم العمل، وتعمق الاحساس بالمسئولية ، وتولد الحماس والرغبة فى الإنجاز، وتمزج بين الجهود فى سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة. إن وظيفة كبار المدراء العامين من هذا المنظور تتلخص فى رؤية التنظيم ليس كما هو ولكن كما ينبغى أن يكون.

(٢) القدرة على تكوين النموذج الذى يجب على الأخرين إتباعه. إن سلوك كبار المدراء العامين يمثل نمطاً قيادياً يجب الاقتداء به من حيث السلوك أو المظهر، كذلك، فإن الإتجاهات والقيم التى يمتلكها عضو الإدارة العليا نحو أغراض وأنشطة المنظمة تتسم بالوضوح والتحديد القاطع وتتوغل فى أرجاء التنظيم قولاً وفعلاً.

(٣) القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة فى قدرة المرؤوسين فى بلوغها. فلا يستطيع أى قائد تحسين الأداء من خلال وضع أهداف سهلة التحقيق والتى لا تعكس أى قدر من التحدى أو استنفار الطاقات أوتفجير القدرات. إن المدير الناجح يمتلك القدرة على تحديد معايير غير عادية للأداء وتطوير وتنمية وتحفيز العاملين معه لبلوغها.

٣/٣ إدارة عمليــة التخطيط الإستراتيجــى :

يجب على الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة وأن تتولى إدارة دفة عملية التخطيط الإستراتيجى . وحتى يمكنها صياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التنظيمية، وتكوين الإستراتيجية والسياسات المناسبة ، فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى. إن الوقت الذى يجب أن ينفقه المدير فى عمليات التخطيط الإستراتيجى يختلف بإختلاف المستوى الإدارى ، وعلى سبيل المثال، فإن الرئيس يجب أن يخصص الجزء الأكبر من وقته للنظر فى القضايا الإستراتيجية المؤثرة علي المنظمة خلال العامين إلى الأربعة أعوام القادمة. وغنى عن البيان ان أحد أسباب نجاح المنظمات يكمن فى قدرة الإدارة على إستقراء المستقبل، وربط رسالتها وإستراتيجياتها بأوضاع ذلك المستقبل. من ناحية أخرى، فإن المدير على سبيل المثال يجب أن يركز معظم وقته التخطيطى على دراسة وتحليل القضايا ذات المدى الزمنى الذى يتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر قادمة.

ولإنجاز مهامها فإن الإدارة العليا يجب عليها إستخدام المعلومات التى يقوم بتزويدها ثلاث مجموعات تنظيمية هى : فريق التخطيط طويل الأجل، مدراء الوحدات الإستراتيجية، ومدراء الإدارات أو الأقسام الوظيفية.

- فريق التخطيط طويل الأجل : يتكون عادة من ٥ - ٦ أفراد يرأسهم احد نواب الرئيس أو مدير التخطيط بالمنظمة. وللحصول على بيانات بشأن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة، فإن أعضاء الفريق يقومون بصفة منتظمة بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. كذلك، فإن فريق التخطيط طويل الأجل يبادر بتقديم مقترحات التغيير الممكنة فى الرسالة أو الأهداف أو الإستراتيجيات أو السياسات التنظيمية وعرضها على الإدارة العليا.

- مديرو القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية. تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الإستراتيجية لقطاعاتهم من خلال الدعم الذى تتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل، وكذلك من خلال المدخلات التى يحصلون عليها من مديري الأنشطة أو المنتجات الخاضعة تحت إشرافهم المباشرة. وفى غالبية الأحوال يقوم مديرو الوحدات الإستراتيجية بالمبادرة بالإقتراحات بشأن الجوانب المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية وعرضها على مجلس الإدارة للنظر فيها، والرد على إستفسارات أعضاء المجلس بشأنها. ايضا قد يخول إليهم المجلس مهمة الإشراف على تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التى تم إقرارها على مستوى المنظمة. وعادة ما يقوم مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية بالعمل مع رؤساء الوحدات الوظيفية على إعداد الإستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجية النشاط المختلفة والإشراف على تنفيذها.

■ رؤساء الأقسام الوظيفية : يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير والتمويل، بإعداد تقاريرهم مباشرة إما إلى مديرى القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية فى المنظمات الكبيرة أو متعددة الأنشطة ، كما قد يتصلون مباشرة بالإدارة العليا فى الحالات التى لا تتواجد فيها القطاعات الوظيفية . كذلك فإن هذه الفئة قد يعهد إليها بإعداد الإستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجيات النشاط، وذلك فى ضوء إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة. أيضا ، فإنه قد يطلب منهم الإستجابة لمبادرات المستويات الأعلى بشأن تزويدهم بالمدخلات المطلوبة لإعداد إستراتيجيات تنفيذ الخطط القطاعية، ويبين الجدول رقم (١/٢) الأدوار الأساسية للمستويات الإستراتيجية المختلفة.

وتتميز مهام الإدارة العليا بخاصيتين تميزها عن المهام الإدارية للفئات الأخرى .

الخاصية الأولى : عدم الإنتظام أو الإستمرارية، أو عدم النمطية، فمن النادر أن تتكرر المهام أو الأنشطة التى يقوم بها عضو الإدارة العليا. لاشك أن المسئوليات بحد ذاتها موجودة بصفة دائمة، إلا انها متقطعة أو لا تأخذ صفة الاستمرارية . من ناحية أخرى، فإنه عندما تتواجد هذه المسئولية فإنها تكون على درجة عالية من الأهمية. خذ على سبيل المثال، مهمة تعيين أحد رؤساء القطاعات، أو شراء أصول أحد الشركات، أو تقويم منتج جديد أو خدمة جديدة أو الدخول فى سوق جديد أو خدمة فئة جديدة من العملاء .. الخ. فهى تشترك جميعا فى عدم التكرارية أو عدم النمطية وارتفاع الأهمية فى ذات الوقت.

الخاصية الثانية : تطلبها قدرات متعددة ودرجة عالية من الحساسية. فبعض المهام يتطلب انجازها قدرة تحليلية مرتفعة وموازنة حكيمة بين بدائل التصرف، فى حين يتطلب البعض الآخر إدراكاً قويا بإحتياجات العاملين

جدول رقم (١/٢)

المسئوليات والأدوار الإدارية فى مستويات الإستراتيجية

المستوى الإستراتيجى	المسئول	المهام / الأدوار الإدارية
● استراتيجية المنظمة العامة Corporate Strategy	● كبير المدراء والعاملين ● مدير و القطاعات او الوحدات الإستراتيجية. ● تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة.	● بناء وإدارة مزيج انشطة المنظمة. ● التنسيق بين إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية وتدعيم التنافسية للمنظمة. ● مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
● إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية أو القطاعات. Business Strategy	● المدير العام. ● رئيس وحدة الأعمال . ● رئيس القطاع. ● تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العامين.	● تحديد المزايا التنافسية التى سيتم التركيز عليها. ● إعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة المهام. ● التنسيق فيما بين الإستراتيجيات الوظيفية. ● رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط.
● الاستراتيجيات الوظيفية. Functional Strategy	● مديرو الأنشطة الرئيسية . ● تراجع ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية.	● تدعيم إستراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعى. ● تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط.
● الإستراتيجيات التشغيلية. Operating Strategy	● رؤساء الأقسام. ● تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفى.	● تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومى للاستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والبحوث والتطوير.

واهتماما بالغا بمصالحهم، بينما قد تتطلب مهام أخرى القدرة على تبنى الأفكار والمفاهيم والحسابات المجردة.

● ملاحظات ومحاذير:

ومن الآثار المترتبة على هاتين الخاصيتين اللتان تميزان مهام الإدارة العليا أن المديرين فى هذا المستوي قد يستدرجون للدخول في مناقشات حول الأنشطة الوظيفية للمنظمة. فنظراً لأن مهام أفراد الإدارة العليا ليست مستمرة، فإنهم يمتلكون وقتاً حراً وغير مخطط فى غالبية الأحوال ، ومن ثم فإنهم قد ينغمسون فى مناقشة القضايا اليومية المتعلقة بأنشطة الإنتاج والتسويق والشراء، أو أى عمليات أخرى للمنظمة. إنهم قد يجدون أنفسهم منهمكين بصفة مستمرة فى التصدى للمشكلات والأزمات التى ربما كان من الأفضل أن يتصدي لها المديرين فى مستويات إدارية أدنى.

أما الأثر الثانى للسمات المميزة لمهام مديرى الإدارة العليا فيكمن فى أن أعضاء هذه الفئة يميلون إلى إدراك تلك النواحى والمسئوليات الإدارية التى تتوافق مع قدراتهم وخبراتهم وميولهم الشخصية دون غيرها. وعليه إذا لم يتدخل مجلس الإدارة بالنص صراحة على مهام وأنشطة الإدارة العليا، فإن أعضاء هذا الفريق قد يشعرون بالحرية فى تحديد وظائفهم بأنفسهم، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى إهمال بعض المهام الرئيسية إلى أن تحدث كارثه أو أزمة تستوجب لفت النظر لتلك المهام.

٤ - مداخل إعداد الإستراتيجية

تسلك المنظمات فى الواقع العملى مداخل مختلفة فى النهوض بمهمة إعداد خططها الإستراتيجية. ففي المنظمات الصغيرة التى تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، إستناداً إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد فى قمة

الهرم التنظيمى، وفى الغالب فإن الإستراتيجية تتواجد بصفة رئيسية فى ذهن رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وفى المناقشات الشفهية التى تدور مع المساعدين، إلا انه لا يتم التعبير عنها فى شكل مكتوب يطلق عليه الخطة الإستراتيجية.

فى المقابل، فإنه فى المنظمات الكبيرة، يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل اعمق. حيث يتم فى الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدى لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين فى المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات لمناقشة والحوار بغرض الوصول إلى خطة إستراتيجية مكتوبة. وبصفة عامة، كلما كبر حجم المنظمة وتنوعت انشطتها كلما ادرك المديرون بها أنه من الأفضل وجود إجراءات محددة فى إطار زمنى معين وعمل الدراسات والتحليلات من أجل الوصول إلى خطة مكتوبة تلقى موافقة مجلس الإدارة. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل أو إنماط تتبعها المنظمات فى الواقع العملى عند قيامها بإعداد إستراتيجياتها وهى :

٤/١مدخل كبير الإستراتيجيين :

حيث يقوم المديرون بأخذ الدور الريادى فى تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية وإختيار الإستراتيجية الملائمة. ولا يعنى ذلك أن كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية، ولكنه يعنى إمتلاكه لزمام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية فى مراحلها المختلفة. ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل أن كبير الإستراتيجيين قد يتمثل فى مؤسس الشركة والذى تسيطر رؤيته علي التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه فى تحقيق النمو للشركة.

٢/٤ مدخل التفويض للآخرين

فى ظل هذا المدخل يقوم المدير المسئول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى آخرين والذين قد يتمثلون فى بعض المساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية. ويقوم المدير المسئول فى هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم فى إعداد الإستراتيجية وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدى للعقبات، وحجب الموافقة النهائية إلى أن يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسميا، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحيتها للتنفيذ. ويساعد هذا المدخل فى تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية فى عملية إعداد الإستراتيجية. علاوة على ذلك، فإنه يمنح المديرين بعض المرونة فى المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التى تصب من أسفل إلى أعلى. إلا انه يعاب عليه ان نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد فى المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم. على سبيل المثال، فقد ترتكز توجهات هؤلاء الأفراد على القضايا ذات التأثير على المنظمة فى الأجل القصير، كما قد تستند جهودهم الإستراتيجية إلى رد الفعل وليس المبادرة، والتركيز على المشكلات اليومية بدلا من توجيه موارد المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.

٣/٤ المدخل التعاونى :

وهومدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين فى إعداد الإستراتيجية . بمعنى أن الإستراتيجية التى يتم التوصل إليها هى نتاج الجهد المشترك لكل من يهمه الأمر وفى ظل توجيهات المدير المسئول. ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التى تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين أفكار ومهارات الأفراد ذوى الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضرورى

تشجيع مشاركة الأفراد فى إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

٤/٤ مدخل المبادرة الذاتية :

فى ظل هذا المدخل فإن المدير لا يهتم بأخذ دور ريادى فى إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب فى إستنزاف الوقت فى قيادة الأخرين وتشجيعهم على المشاركة أو العمل الجماعى للقيام بهمة إعداد الإستراتيجية . بدلا من ذلك ، فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ استراتيجيات جيدة وفقا لمبادراتهم. وفى الحقيقة فإن المديرين فى ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التى يحتاج إلى موافقتهم . ويحقق هذا المدخل نتائج طيبة فى الشركات متعددة وحدات الأعمال حيث لا يستطيع كبير المدراء العامين بمفردة تكوين الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو قطاع من النشاط. فى ظل هذا المدخل، فإن الإستراتيجية الكلية تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتى تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه. ويصعب الادعاء بأن أحدها هو الأفضل ، ولكن كل منها يمكن ان ينجح أو يفشل وذلك فى ضوء مدى إستخدامه فى الظروف الملائمة، ومستوى إدارته ، وكذلك مستوي الخبرات والمهارات التى يمتلكها الأفراد المشاركين فى إعداد الإستراتيجية.

ومن واقع الممارسات العملية الناجحة فى هذا المجال، يمكن التأكيد أن المنهج الأكثر ملاءمة للإدارة الإستراتيجية يجمع بين هذه المداخل الأربعة من خلال أو تحت إشراف مستشار متخصص فى إعداد الخطط الإستراتيجية.

٥ - المراجعة الإستراتيجية

مع كبر حجم منظمة الأعمال وتعقد أنشطتها، كلما إتجهت عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى التعقيد كذلك. ومن ثم يحتاج المديرون إلى إطار إرشادى أو قائمة مراجعة Checklist لمساعدتهم فى تجميع البيانات الضرورية وتنظيمها لأغراض التحليل الإستراتيجى وتنمية البدائل الإستراتيجية والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ. ويوصى الباحثون والممارسون بإستخدام ما يسمى بالمراجعة الإدارية Management Audit لأنشطة المنظمة لتحقيق هذه الأغراض ، وتستند المراجعة الإدارية إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التى تشكل الأساس لإجراء تحليل متعمق لأحد مجالات النشاط الهامة فى المنظمة.

وتعد المراجعة الإدارية أداة تشخيصية مفيدة للغاية حيث تظهر مجالات المشكلات وتلقى الضوء على نواحى القوة والضعف. ومن النادر أن تتضمن إستعراض أكثر من قضية أو مجال وظيفى مثل القوى البيعية للمنظمة، أو المسئولية الإجتماعية أو إدارة الموارد البشرية.

على النقيض من ذلك ، فإن المراجعة الإستراتيجية Strategic Audit تعد شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الإستراتيجى للمنظمة. وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية ، والتى تتسم بقدر مرتفع من التخصص، فإن المراجعة الإستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الإختيار والتنفيذ الإستراتيجى، بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة . ومن ثم ، فإنها تغطى الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وتضعها فى إطار عملية إتخاذ القرارات. ويتكون هذا الإطار من ثمانى خطوات أو مداخل متداخلة هى :

(١) تقييم الأداء الحالى للمنظمة من حيث :

- العائد على الإستثمار ، والربحية ، المبيعات ... الخ.
- الرسالة والأهداف والسياسات والإستراتيجيات الحالية.

(٢) فحص وتقييم المديرين الإستراتيجيين للمنظمة خاصة :

- مجلس الإدارة.
- الإدارة العليا.

(٣) فحص ومراجعة عناصر البيئة الخارجية للتعرف على تلك العوامل التى قد تمثل مصدراً محتملاً للفرص أو التهديدات.

(٤) فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد العوامل الإستراتيجية التى تمثل مصدرا للقوة أو الضعف.

(٥) تحليل العوامل الإستراتيجية بغرض :

- تحديد مجالات المشكلات.
- مراجعة وتنقيح رسالة المنظمة وأهدافها عند الضرورة.

(٦) توليد ، تقييم، إختيار أفضل البدائل الإستراتيجية فى ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة.

(٧) تنفيذ الإستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.

(٨) تقييم الإستراتيجيات المنفذة من خلال أنظمة المعلومات المرتدة والرقابة على الأنشطة لضمان عدم انحرافها عن الخطط.

وعلى الرغم من انتقاد بعض الباحثين لمدخل المراجعة الإستراتيجية فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمنظمات التى تعمل فى ظل بيئة متغيرة أو غير مستقرة ، فإن غالبية الدراسات أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمى من ناحية وقدرة المنظمة على النهوض بالتحليلات الإستراتيجية الشاملة والمعقدة من ناحية أخرى .

إن عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية تأخذ طابعها العملى من خلال المراجعة الإستراتيجية . فالمراجعة تقدم نظرة متكاملة للإدارة الإستراتيجية فى

الواقع العملى، وهى تصف ليس فقط كيفية وضع الأهداف أو الإستراتيجيات أو السياسات بإعتبارها قرارات طويلة الأجل، ولكن كذلك كيفية تنفيذها وتقييمها وتحقيق الرقابة عليها بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات. والمراجعة الإستراتيجية بذلك تمكن الفرد من تحقيق فهما أعمق للإرتباط والإعتماد المتبادل بين الأنشطة الوظيفية المختلفة، وكذلك الطريقة التى يساهم بها كل نشاط فى تحقيق رسالة المنظمة.

وفى ضوء ذلك، فإن المراجعة الإستراتيجية تعتبر أداة هامة ومفيدة للغاية لأولئك الأفراد الذين تتلخص مهامهم فى تقييم الأداء الكلى للمنظمة مثل مجلس الإدارة أو أعضاء فريق الإدارة العليا أو لجنة المديرين.

ويعرض الشكل رقم (٣/٢) نموذجاً لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية فى ضوء مفهوم المراجعة الإستراتيجية.

شكل رقم (٢/٣)

عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

(١أ) تحليل وتقييم نتائج الأداء الحالى

(١ب) مراجعة وتقييم
● الرسالة
● الأهداف
● الاستراتيجيات
● السياسات

(٢) مراجعة المديرين الإستراتيجيين
● مجلس الإدارة
● الإدارة العليا

(٣أ) فحص البيئة الخارجية

(٣ب) إختبار العوامل الإستراتيجية
● الفرص
● التهديدات

(٤أ) فحص البيئة الداخلية

(٤ب) إختبار العوامل الإستراتيجية
● قوة
● ضعف

(٥أ) تحليل العوامل الإستراتيجية فى ضوء الموقف الحالى (SWOT)

(٥ب) مراجعة وتنقيح
● الرسالة
● الأهداف

(٦) توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل

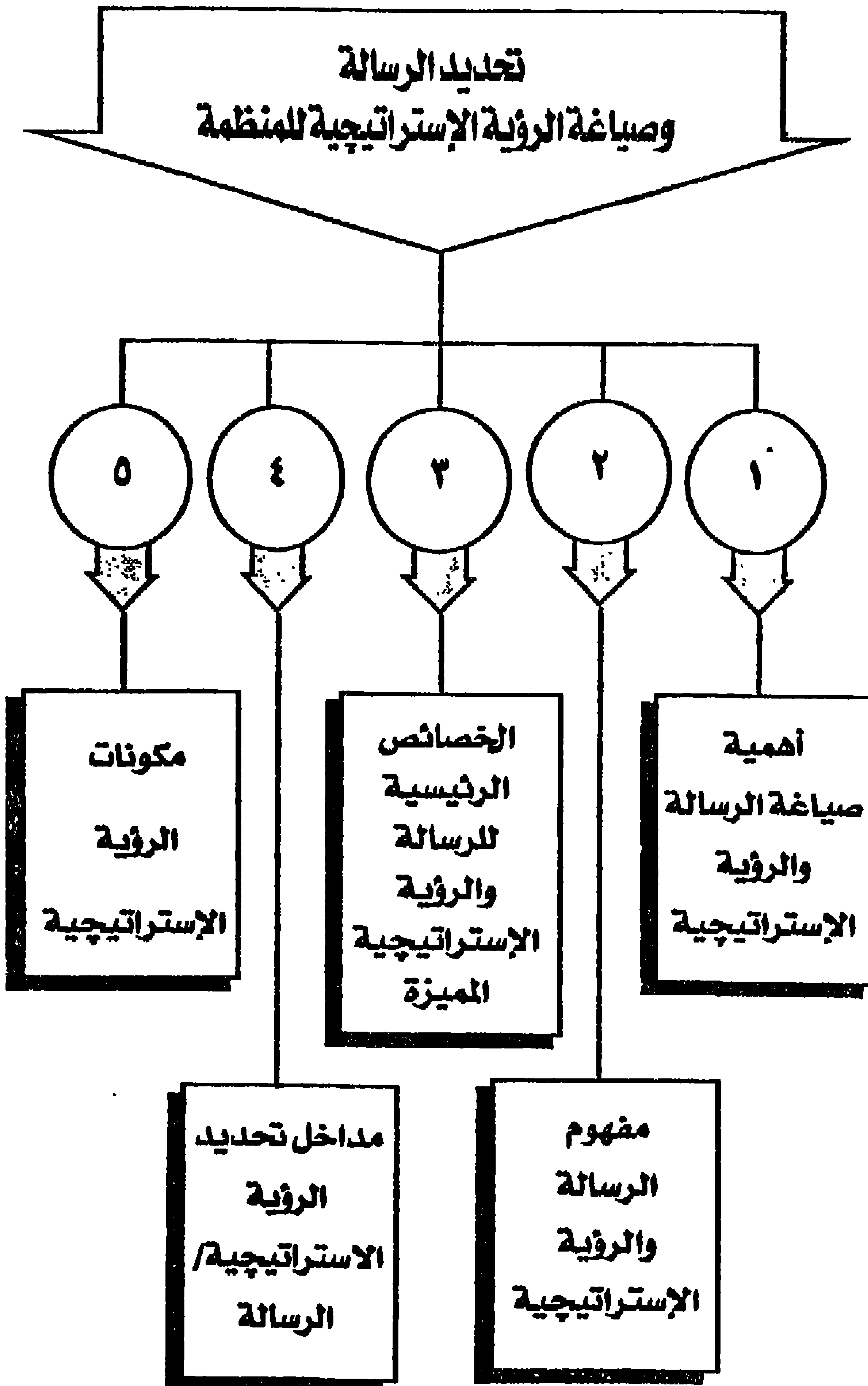
(٧) تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة وفق الخطط والبرامج

(٨) المراجعة والتحليل والتطوير فى الاستراتيجيات والخطط والبرامج

الفصل الثالث

تحديد الرسالة

وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة


تحديد الرسالة
وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة
١
٢
٣
٤
٥
أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية
مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية
الخصائص الرئيسية للرسالة والرؤية الإستراتيجية المميزة
مداخل تحديد الرؤية الاستراتيجية/ الرسالة
مكونات الرؤية الإستراتيجية

الفصل الثالث

تحديد الرسالة

وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

• مقدمــة

تحتـاج إدارة المنظمـة فى المراحل الأولى من وضع الإسـتـراتيجـيـة إلي التعرض للعديد من القضايا الإستراتيجية يأتى فى مقدمتها :

- ماهي رؤيتنا المستقبلية بالنسبة للمنظمة ؟
- ماهو الإتجاه الذى يجب أن تسلكه المنظمة ؟
- ماهي نوعيه النشاط الذي يجب أن تزاوله المنظمة ؟
- ماهو نطاق وماهى أبعاد ذلك النشاط الذى اختارته المنظمة ؟
- ماهى طبيعة التغيرات التى تواجهها الآن وماهى تأثيراتها على المنظمة ؟
- ماهى إتجاهات النمو التى يجب أن نسلكها حاليا بما يحقق أهداف المنظمة ؟

١ - أهمية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ؟

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية فى بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة. إن المدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادى أو كصانع للإستراتيجية فى ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط والذى يتضمن الإشارة إلى نوعية إحتياجات العملاء التى يجب السعى إلى إشباعها، نوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضاء هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السوقى الذى ينبغي تحقيقه فى مواجهة المنافسين. وعليه، فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق فى اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجى الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذى

يساعد فى وضع المنظمة علي مسار استراتيجى فعالى والذى تلتزم الإدارة به إلى اقصي حد ممكن.

وبناء عليه ، فإنه عندما تنجح الرؤية الإستراتيجية فى ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذى تنشده المنظمة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها ، فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية إتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية المنظمة، والتأثير على الطريقة التى يدار بها النشاط، وهو ما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية لدى أعضاء المنظمة.

من ناحية أخرى ، فإن صياغة رسالة المنظمة يساعد فى تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بهوية المنظمة وفهم إتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة فى بناء إتجاهات إيجابية نحو التنظيم.

علاوة على ذلك، فإن صياغة رسالة المنظمة يلعب دوراً هاماً فى تنمية الإستراتيجية ، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية ، بمعنى أن تلك الاستراتيجيات التى لا تؤيد او تعضد رسالة المنظمة يجب إهمالها أو على الأقل إعطائها أولوية متدنية عند تحليل وتقييم الاستراتيجيات البديلة.

٢ - مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية

تمثل الرسالة Mission الغاية من وجود المنظمة وتوجه انطلاقها إلى عالم الأعمال، وهى الأساس فى بناء الغايات التى تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التى تنطلق منها الأهداف والسياسات الإستراتيجيات. وهى في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدي تفردها عن غيرها من المنظمات المناظرة.

وتعرف الرسالة في كلمات بسيطة بانها « الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتى تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها ».

وتكتسب الرسالة أهميتها من تركيزها علي مجال نشاط المنظمة الحالى ونوعية إحتياجات العملاء التى تسعى إلى إشباعها فى الوقت الحالى كذلك. إلا أن مجرد تحديد النشاط الحالى للمنظمة او قطاعات العملاء التى توجه إليها جهودهم اليوم لا يعكس الإحساس بالحديث عن المستقبل او يتضمن الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب والتوجهات المستقبلية. إنه من المهم بل من الضرورى بالنسبة للإدارة أن تحدد ما الذى يجب على المنظمة القيام به لمقابلة الإحتياجات المستقبلية لعملائها، وإتجاهات انشطتها فى الغد ومجالات التركيز الضرورية وذلك لضمان تحقيق النمو الازدهار . ومن ثم فإن المديرين يجب عليهم النظر فيما وراء مهمة او رسالة الأعمال الحالية وأن يفكروا إستراتيجياً فى التأثيرات التكنولوجية المستقبلية ، والإحتياجات والتوقعات المتغيرة للعملاء، والقطاعات السوقية الناشئة ، والظروف التنافسية المتوقعه وغيرها من العوامل التى سوف تشكل وضعية المنظمة في الغد.

ويتضح مما سبق، إن مفهوم الإدارة لرسالة المنظمة الحالية يجب أن يعضد بمفهوم الأنشطة وخطوط المنتجات وقاعدة العملاء المستقبلية . وبصفة عامة كلما اتسمت بيئة المنظمة الخارجية بالتغير كلما كان التقيد بالوضع الحالى يمثل دعوة إلي مواجهة الأزمات ومصاحبة المشكلات ، الأمر الذى يحتم على الإدارة النظر إلى المسار المستقبلى للأعمال فى ضوء الظروف التى ترغب فى إيجادها والصورة التى يجب أن تؤل إليها فى المستقبل والموقع السوقي الذى تبغى الوصول إليه في السنوات المقبلة يكوّن ما يسمي بالرؤية الإستراتيجية Strategic vision .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بانها « المسار المستقبلى للمنظمة الذى يحدد الوجهة التى ترغب فى الوصول إليها، والمركز السوقى التى تنوى تحقيقه، ونوعيه القدرات والإمكانات التى تخطط لتنميتها.

ويراعى أنه في الحالات التى لا تقتصر فيها مهمة المنظمة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالى بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعية النشاط المأمول فى السنوات المقبلة، فإن مفهومى مهمة أو رسالة المنظمة والرؤية الإستراتيجية يصبحان شيئاً واحداً. بمعنى، إن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلى هما فى حقيقة الأمر شيئاً واحداً.

ومن الناحية العملية ، فإن رسالة العديد من المنظمات تركز بشكل واضح على التوجه الحالى « ماهو نشاطنا الحالى ؟ » ، وليس التوجه المستقبلى « ما الذى سيكون عليه وضع نشاطنا فى المستقبل ؟ » ، وعليه يصبح التمييز بين مفهومى الرسالة والرؤية الإستراتيجية أمراً مطلوباً.

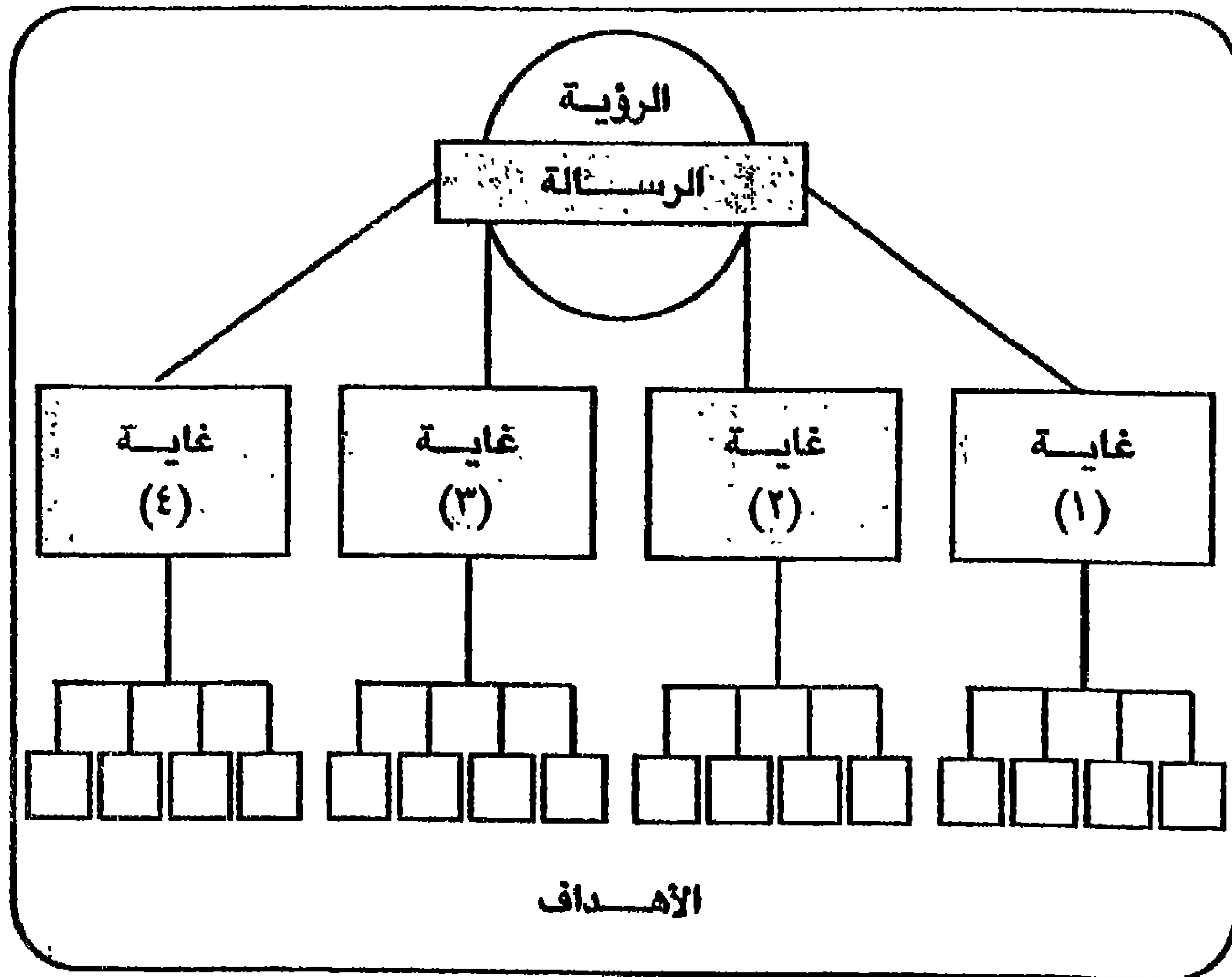
ويمكن أن نلخص وجوه الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلى :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- إيجاد مناخ تنظيمى موحد.
- تحديد القيم والإتجاهات التنظيمية.
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة او المعاكسة .
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات .
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلي أهداف تفصيلية وفقا لإعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجى.

ويحدد الشكل (١/٣) العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه.

شكل رقم (١/٣)

العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة والغايات والأهداف



٣ - الخصائص الرئيسية للرسالة والرؤية الإستراتيجية المتميزة ؟

حتى تحقق كل من الرؤية الإستراتيجية والرسالة الغايات والأهداف المرجوة منها، فإنه يجب أن يتوافر لها ثلاثة شروط أو سمات أساسية وهى :

١/٣ التوجه المستقبلى

إن مصطلح الرؤية الإستراتيجية يرتبط بالآفاق المستقبلية للمنظمة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى شائعة الاستخدام مثل أغراض المنظمة أو الرسالة . إن مفاهيم الرسالة والأغراض وغيرها من المفاهيم التى تتضمنها التقارير السنوية للمنظمات تميل إلى التركيز على الحاضر « ماهو نشاطنا

الحالى ؟ ، أكثر من التركيز على الطموحات والتوجهات المستقبلية ، إلى أين يجب أن نتجه ، وماهي نوعية النشاط التى تجب أن نكون عليها، وماهو مركزنا السوقى المستقبلى ؟. ورغم ذلك فإن الرسالة الموجهة بالحاضر تمثل نقطة البداية فى تقرير التوجه المستتبلى. وكقاعدة ، فإن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تغطى فترة زمنية تمتد إلى عشر سنوات.

٢/٣ الخصوصية أو التحديد

يجب أن يتسم كلا من الرؤية الإستراتيجية والرسالة بالخصوصية والتفرد والإرتباط الذاتى بالمنظمة صاحبة الرسالة . فرسالة البنك (أ) مثلا لا يجب أن تتشابه مع رسالة البنك (س) رغم انهما يعملان فى نفس مجال النشاط، وربما ينتهجان مداخل إستراتيجية مشابهه. إن الفكرة الرئيسية وراء تنمية الرسالة والرؤية الإستراتيجية هو خلق هوية مستقلة للمنظمة بعيدا عن الآخرين فى نفس الصناعة او النشاط. إن العبارات ذات الصيغة العامة والتى يمكن أن يرددها اى فرد بأى لغة وتنطبق على اى منظمة وفى أى مجال ، هى كلمات لا معنى لها من المنظور الإدارى ، حيث تفشل فى توضيح وتأكيد صورة ذهنية عن تطلعات المنظمة، كما انها تفشل فى تزويد المديرين بإطار إرشادى حول ماهية النشاط الذى يجب الانخراط فيه ، أو نوعية الاستراتيجيات التى تحقق أفضل النتائج أو كيف يمكن إدارة المنظمة . بالمثل فإن مثل هذه الرؤية او الرسالة لا تنقل شيئا ذا معني عن الإتجاه المستقبلى للمنظمة سواء للعاملين أو المستثمرين أو غيرهم من الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة. إن افضل رؤية او رسائل هى تلك التي يجب صياغتها بطريقة توضح الإتجاه الذى يحتاج التنظيم إلى التحرك فيه.

٣/٣ الرؤية أو الرسالة ليست هي تحقيق الربح

قد تلخص المنظمات رسالتها أو اغراض نشاطها فى تحقيق الربح، إلا ان ذلك يعتبر أحد الممارسات الخاطئة والتى يجب إعادة النظر فيها. فالربح يعتبر

هدفا تشغيليا وناتج ما تقوم المنظمة بعمله. إن الرغبة فى تحقيق الربح لا تعكس شيئا عن طبيعة النشاط الذى تزاوله المنظمة والذى يجب السعى من خلاله لتحقيق الربح.

إن الرؤية الإستراتيجية أو الرسالة التى تستند إلى تحقيق الربح تفشل فى التمييز بين نوعيات المنظمات التى تسعى لتحقيق هذا الهدف. على سبيل المثال ، فإن التوجه المستقبلى لشركة (س) يختلف عن التوجه المستقبلى لشركة (ص) ، رغم انهما ينتميان لنفس النشاط ويسعيان فى النهاية إلى تحقيق الربح.

ان المنظمة التى تلخص رسالتها فى تحقيق الربح تثير السؤال التالى : ما الذى يجب علينا عمله لتحقيق الربح ؟ فى المقابل ، فإن تحقيق الفهم لنشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبليه فإننا يجب أن نعرف رد الإدارة على السؤال التالى : من الذى يجب توجيه نشاطنا إليه، وكيف يمكننا ذلك حتي يتحقق لنا الربح ؟

وبصفة عامة، تتسم الرسالة الجيدة للمنظمة بالخصائص الرئيسية التالية:

(١) الوضوح لكافة الأطراف ذوى العلاقة.

(٢) إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.

(٣) تحظى بالقبول والتأييد والتعضيد من أعضاء المنظمة.

(٤) موجهة للفكر والممارسات الإدارية لقيادات المنظمة.

(٥) تدل على غايات المنظمة وأهدافها ومقومات تحقيقها.

(٦) توضح فلسفة المنظمة ودستورها فى اداء أعمالها.

(٧) تؤكد أن وجود المنظمة لخدمة عملائها وتعظيم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمع الذى تنشأ فيه.

(٨) تحقق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.

(٩) تؤكد التناسق والإنسجام والترابط الموضوعى بين إمكانيات وقدرات المنظمة مع أهدافها وإستراتيجياتها من جهة، والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

(١٠) تعزز آلية المشاركة فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية فى المنظمة.

٤- مداخل تحديد الرؤية الإستراتيجية / الرسالة

تساعد التساؤلات العامة التالية فى تحديد وصياغة رسالة النظمة :

- لماذا أنشئت المنظمة ؟
- من تخدم المنظمة ؟
- ماذا تريد أن تكون المنظمة ؟
- إلى أين تريد أن تذهب المنظمة ؟
- ماهى الفلسفة التى تعتنقها إدارة المنظمة ؟
- ماهو دستور العمل الذى يلتزم به أعضاء المنظمة ؟
- ماهى القيم التى يعتنقها أعضاء المنظمة ؟
- ماهو مجال العمل الرئيسى للمنظمة ؟
- كيف تتحقق المكانة المستهدفة للمنظمة ؟
- كيف تكون المنظمة متميزة من وجهة نظر عملائها ؟
- كيف تتحقق منافع ومصالح الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة ؟
- ماهى متطلبات كلا من البيئة والمجتمع ؟ وكيف تحققها المنظمة ؟
- ماهى الخصائص المستهدفة للمناخ التنظيمى « جو العمل » التى تدعم الرغبة والمهارة للإبداع والإبتكار والتطوير ؟
- ماهو الاسهام الفريد والمشاركة المتميزة التى تحققها المنظمة للمجتمع ؟

وتتعدد المداخل التى تعتمد عليها المنظمات فى صياغة رؤيتها الإستراتيجية أو رسالتها . ويتوقف ذلك على بعض الجوانب والأبعاد مثل طبيعة

المنتجات، حاجات العملاء، السوق المستهدف، التكنولوجيا ، مستويات الإنتاج والتوزيع والإمكانيات أو الأصول المميزة. وعلى الرغم من أنه من المفيد النظر إلى هذه الأبعاد بشكل منفرد، إلا أن تحديد واختيار المزيج الأكثر فاعلية سوف يعتمد على محتوى الرسالة. وبالتالى فإن أى مجهود لتحديد معادلات أو صيغ جامدة للشكل المرغوب لصياغة المهمة أو الرؤية الإستراتيجية سوف يكون مقيداً وبالتالى محدود الفاعلية. وفيما يلى عرضا موجزاً لهذه الأبعاد.

١/٤ تعريف / تحديد المنتج أو الخدمة :

كجانب فرعى، فان العديد من القرارات الإستراتيجية تتعرض للمنتجات، أو الخدمات التى تقدمها المنظمة مثل خطوط المنتجات التى يجب الإستمرار فيها ؟ ماهى المنتجات التى يجب إضافتها ؟ وماهى المنتجات التى يجب حذفها ؟ ولذا فانه من الطبيعى، أن نأخذ بعين الإعتبارخطوط المنتجات عند صياغة المهمة. وعلى سبيل المثال فإن المنظمة التى تمارس نشاطها فى مجال إنتاج معدات المطبخ لا يمكن اعتبارها فى مجال صناعة الخبز أو الإنتاج الغذائى مثلا. وبصفة عامة يمكن الوصول إلى تحديد دقيق لمفهوم خط المنتجات ، فى ضوء النطاق والموقع السوقى للمنتج .

(١) النطاق : يشير نطاق خط المنتجات إلى عمق ذلك الخط. أى عدد المنتجات الفرعية أو الأشكال لخط الإنتاج. فالمنظمة التى تعمل في مجال إنتاج الغسالات تحتاج إلى قرارات تتعلق بإنتاج غسالة عادية أو نصف أوتوماتيكية أو أوتوماتيكية كاملة، كما تحتاج إلى قرارات تتعلق بمدى الحاجة إلى إضافة أنشطة العصر والتجفيف إلى النوعين الأخيرين من عدمه.

إن وجود خط منتجات متسع قد يكون أمراً إيجابياً وذلك لتأييد أنشطة أخرى مثل المبيعات، الخدمات، البحوث والتطوير. كما أن ذلك قد يلقى ترحيباً من قبل المستهلكين الذين يؤيدون التجديد والإبتكار فيما يستخدمونه من منتجات. من ناحية أخرى، فإن بعض المنظمات وجدت أنه من

المفيد تقليل نطاق خطوط منتجاتها . وذلك مثل شركة السيارات التى تواجه قيوداً فى مواردها، وتقرر تجنب المنافسة فى سوق السيارات الكبيرة، والتركيز على إنتاج السيارات متوسطة وصغيرة الحجم.

(٢) الوضعية السوقية :أحيانا ما قد ينظر إلى الموقع السوقى للمنتج كأمر رئيسى وهام يجب أخذه في الاعتبار عند مستوى صياغة مهمة المنظمة. وفى هذا المضمون ، فإن الموقع أو المكانة السوقية لمنتج يصبح أكثر من مجرد مجهود تسويقى تكتيكى. بل يصبح جوهر نشاط الأعمال ذاته. وتوجد عدة طرق ممكنة يمكن من خلالها تحديد الموقع السوقى للمنتج منها خصائص المنتج ، السعر ، الجودة، وكذلك الدرجة أو الفئة التى ينتمى إليها المنتج. وعلى سبيل المثال فقد نجحت بعض المنظمات فى إيجاد علاقة قوية بين منتجاتها وإحدى الخصائص المميزة. مثال نجاح شركة تعمل فى نشاط أجهزة التليفزيون والتى تستند إلى قوة الأداء والخدمة. في المقابل، فإن بعض منافسيها قد تمكنوا من إيجاد موقع سوقي لمنتجاتهم من خلال التركيز على بعض الخصائص الأخرى مثل وضوح الصورة، حجم الشاشة، السعر وبالمثل فإن شركة تعمل فى مجال تجارة السيارات قد نجحت فى تحديد الموقع السوقى لمنتجاتها من خلال خاصية التحمل والمتانة وشركة أخرى من خلال متعة القيادة وشركة ثالثة من خلال خاصية إنخفاض التكلفة.

كذلك فإن علاقة السعر بالجودة تعتبر بوجه خاص أداة مفيدة لتحديد الموقع السوقى للمنتج. وتستخدم هذه الوسيلة بوجه خاص فى محلات تجارة التجزئة والتى يمكن تقسيمها وفقا لهذا العامل إلى محلات التجزئة الخاصة أو المشهورة، والمحلات العادية، ومحلات الخصم. وبالنسبة لهذه المحلات فإن صياغة المهمة يجب أن تركز على علاقة السعر بالجودة، وكذلك الإتجاهات أو المواقع السوقية المزمع التحرك إليها.

أخيراً ، فإن أحد الأبعاد التى يستند إليها فى تحدد الموقع السوقي للمنتج هى فئة أو درجة المنتج. ووفقا لذلك فإن شركة « سفن أب » قد تنظر إلى نفسها على أنها تعمل في مجال نشاط المياه الغازية وليس مجال المزج أو الخلط.

٢/٤ حاجـة العميـل الأسـاسـية :

فى مقالته المشهورة « قصر النظر التسويقى » يزعم Levitt بأن المنشـآت التى تعرف مجال نشاطها تعريفا ضيقا من منظور المنتجات التي تتعامل فيها، يمكن أن يضمحل حتى ولو كانت حاجات المستهلك الأساسية التى يقومون بإشباعها تتميز بنمو مضطرد. وبسبب هذا التركيز الضيق على المنتج ، فإن المنشآت الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا النمو. فقد لاحظ على سبيل المثال بأن هيئة السكك الحديدية ، خاصة فى الخمسينات، كانت تركز على خدماتها بدلا من الحاجات الأساسية أو العامة للعميل. فلو قامت هذه الشركات بتعريف نفسها على أنها تعمل فى نشاط النقل بدلا من نشاط السكك الحديدية ، لكانوا قد تمكنوا من الحصول على خصائص وسمات مختلفة تماما وربما استطاعوا تجنب الصعوبات التى واجهوها منذ تلك اللحظة. وبالمثل، لو أدركت شركات البترول نفسها كشركات للطاقة، والتى تمتد لتشمل مجال الفحم، الغاز الطبيعى، الطاقة النووية، وربما مصادر الطاقة التى تعتمد على الرياح لكانت قد أصبحت فى موقف أفضل مما عليه الآن. بدلا من ذلك فقد ركزت تلك الشركات على عمليات البحث ، الاستكشاف ، والتكرير، وتوزيع البترول، كما اعتمدت على التطورات التى حدثت فى مجالات خارج صناعتها لتنمية أسواقها : مثل السيارات، التدفئة المركزية، الطائرات ... الخ.

ان الرسالة ببساطة تكمن فى الآتى : لا تحاول تعريف مجال نشاطك فى ضوء ما تقدمه من منتجات بدلا من ذلك عرفه فى ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتى تحدد سلوكه نحو تلك المنتجات.

وفى ضوء ذلك فان الشركة التى تعمل فى خدمات التليفون والتلغراف لا تعمل فى مجال التليفونات ولكن فى مجال الاتصالات، وحديثاً فى مجال

انشطة المعلومات. وبالمثل فان شركة « زيروكس » بدلا من القول بأنها تعمل فى مجال الطباعة وتصوير المستندات، فانها تحركت حديثا إلى مجال نشاط « مكتب المستقبل » . أيضا فان « فيزا » قد عرفت نفسها بأنها تعمل في مجال انشطة تمكين المستهلك من إستبدال القيمة – إستبدال وديعة نقدية، القيمة النقدية لوثيقة تأمين عن الحياة ، قيمة سهم فى إحدى المؤسسات – إلى أى شئ آخر فى أى مكان فى العالم . وبمجرد أن تم إعادة تعريف نشاطها، فإن أعداد المنافسين وكذلك نطاق الفرص قد توسع بشكل جذرى . بعد هذا التغير، يشير المسئولون عن فيزا بأنهم يقدرون حجم الأعمال الحالى بـ ٥٠ ٪ فقط من حجم السوق المرتقب ويشير د. مصطفى أبو بكر فى كتابة « دليل تحقيق التميز لأخصائى التسويق ومندوب البيع » أن شركة الإستثمار العقارى إذا حددت مهمتها فى بناء وحدات سكنية فإنها سوف تحدد منافسيها فى الشركات التى تتخصص فى بناء الوحدات السكنية لأغراض السكن، فى حين إذا وضعت مهمتها فى إشباع حاجات العميل فيما يتعلق بالسكن والإستمتاع والإدخار والإستثمار، فى هذه الحالة سوف يتسع نطاق منافسيها ليشتمل على شركات الإستثمار العقارى والمنشآت السياحية، وصناديق الإدخار والبنوك التجارية والإستثمارية ومجالات الإستثمار المتنوعة التي يمكن أن يضع فيها العميل مدخراته. إن مفهوم تعريف النشاط فى ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك يمكن أن يكون ذا فائدة وعظيمة فى دفع عجلة الإبتكار لتوليد فرص إستراتيجية. على وجه التحديد، فإن مفهوم الحاجات الأساسية للعميل يساعد الإدارة فى تجنب التوجيه الداخلى، والتركيز على المنتج أو الإنتاج ويحرك التنظيم لكسر الحواجز التي تقف أمام الأفكار الجديدة، والبحث عن إتجاهات جديدة للنمو.

إضافة إلى هذا، رغم أن مفهوم الحاجات الأساسية يعمل على توسيع إتجاهات النمو، إلا انه عادة غير محدد لدرجة يمكن معها الإعتماد عليه فى وضع إرشادات مفيدة عند عمل أو اعداد الإستراتيجية. على وجه الخصوص، فان صياغة الحاجات الأساسية عادة ما تفتقر إلى وضع خطوط عامة تحدد العلاقة

بين أسواق المنتج الحالية والمستقبلية والتى سوف توضح إتجاهات النمو للعاملين داخل أو خارج التنظيم. على سبيل المثال، فان نشاط أعمال النقل يمكن أن يتضمن سيارات الأجرة للركاب، تأجير السيارات، الطائرات، الموتوسيكلات، السيارات الخاصة ... الخ. والتى لا تشترك جميعا فى شئ ما مع السكك الحديدية. علاوة على ذلك فان هذا المفهوم «الحاجات الأساسية للعميل» لا يحدد عما إذا كان النشاط سوف يتضمن خدمات نقل الركاب أو الشحن، استخدام وسائل النقل البرى أو البحرى أو الجوى ، النقل داخل المدن أو بين المدن، وهل المقصود بالعميل هم الأفراد ام الأسر أم منشآت الأعمال... الخ. وفى ضوء ذلك يمكن القول بأن مفهوم الحاجة الأساسية للعميل « لا يزود بالتوجيه الكافى، وينقصه تحديد الخط العام المطلوب » . وبالتالى فقد تم اقتراح بديل آخر لتعريف النشاط وهو أساس « نطاق سوق المنتج ، وهو ما يقودنا إلى الأساس الثالث.

٣/٤ تعريف / تحديد السوق :

قد تعرف المهمة أو الرؤية الإستراتيجية ، بفاعلية أكبر عن طريق تحديد سوق المنتج. علي سبيل المثال، فان احدى المنظمات العاملة في مجال الادخار والاقراض قد عرفت نشاطها بأنه « خدمة صغار المدخرين الذين يعيشون بالقرب من مكان تواجدها » . كما عرفت إحدى المنظمات الأخرى نشاطها بأنه يتمثل فى خدمة ملاك البيوت من الطبقة المتوسطة. ولتعريف السوق - كأحد الإعتبارات التى يتم اللجوء إليها فى تحديد مهمة المنظمة ، يجب التعرض إلى بعدين أساسيين هما النطاق والتركيز.

(١) النطاق : يشير نطاق السوق إلى مجموعات المستهلكين الذين يتم خدمتهم واولئك الذين لا يتم خدمتهم. ويعتبر الأساس الجغرافى والأساس الديموجرافى من أهم الأسس التى تعتمد عليها المنظمات المختلفة فى تحديد نطاق أسواقها.

على سبيل المثال فان شركة تعمل فى مجال صناعة الأدوات المنزلية قد عمدت إلى امتداد نطاق سوقها ليشمل جميع المحافظات، وعلى العكس فقد اخذت شركة اخرى فى تقليص تغطيتها الجغرافية للسوق. من ناحية أخرى تستخدم شركة « تعمل فى مجال المكتبات » السن لتعريف أسواقها، فهي تعرف مجال نشاطها فى أنها تخدم الأطفال وصغار السن. وبالمثل فان شركة صيانة قد عرفت نشاطها بأنه خدمة إحتياجات الصيانة للمستشفيات ، وللمنظمات الصحية الأخرى، كذلك يمكن تعريف مجموعة المستهلكين بأنهم أولئك المستهلكين الذين يهتمون بأحد أو بعض الخصائص فى منتج ما والمنافع المصاحبة له. على سبيل المثال فان إحدى شركات الأغذية المجمدة قد تعرف مهمتها على انها خدمة تلك القطاعات من المستهلكين الذين يرغبون فى الجودة والتنويع. وفى المقابل قد تركز شركة اخري على أولئك المستهلكين الذين يبحثون عن السعر المنخفض والاقتراب أو الملائمة.

وقد يكون التعريف الضيق للسوق مناسبا لتلك المؤسسات التى تمتلك موارد محدودة، وعندما يكون من الممكن تزويد المستهلك بالمنافع التى يجب منحها من خلال جهد متميز. من ناحية أخرى ، فان التعريف الواسع للسوق قد يكون مناسبا عندما يكون من الممكن تحقيق مزايا اقتصادية هامة من وراء التغطية الواسعة للسوق.

(٢) **تجزئة السوق :** من المفيد كذلك عند صياغة رسالة المنظمة معرفة عما إذا كانت ستقوم بتجزئة أسواقها التى تقوم بخدمتها وبالتالى عما إذا كانت هناك استراتيجيات تسويقية مختلفة سوف تطبق لخدمة القطاعات المختلفة الناتجة من عملية التجزئة. ان المثال التقليدى الذى يحضرنا فى هذا المجال هو شركة جنرال موتورز (GM) والتى قررت فى بداية العشرينات من القرن الماضى عرض مجموعة من المنتجات من خلال مستويات أسعار مختلفة وكل منها يستهدف قطاع مختلف من العملاء، تلك الإستراتيجية التى مازالت تتبعها الشركة حتى الآن. والقضية هنا تكمن فى عما إذا كان

تبنى إستراتيجيات مختلفة لخدمة قطاعات مختلفة هو أمر مبرر من الناحية الاقتصادية أم لا.

ويرى بعض الكتاب أنه إذا كان نشاط الأعمال قد تم تنظيمة وفقا للأسواق التى يتم خدمتها، فانه من الممكن أن يكون أكثر حساسية لإحتياجات المستهلك. وتعتبر شركات "IBM" و "Xerox" من بين الشركات التى قامت بتنظيم أنشطتها وفقا للأسواق التى تقوم بخدمتها، فشركة "IBM" مثلا قد تم تنظيمها وفقا للأسواق الرئيسية مثل الأجهزة الحكومية ، المؤسسات التعليمية، المؤسسات المالية، وقطاع تجارة التجزئة.

يعنى ما سبق أن صياغة المهمة يجب أن تتعرض لقضية تجزئة السوق من خلال تحديد الأسواق المختلفة وربما من خلال نواحى الإختلاف بين الإستراتيجيات التي سوف يتم تطبيقها لخدمة تلك الأسواق.

٤/٤ التكنولوجيا :

غالبا ما قد يؤسس المنتج على عدة بدائل من التكنولوچيا. على سبيل المثال فان بعض معدات التشخيص الطبية يمكن أن تستخدم أشعة (X) ، تحليلات الكمبيوتر، أو الأشعة فوق الصوتية. إن اختيار نوعية التكنولوچيا أو المزيج منها كأساس لتحديد خصائص المنتج يكون أمرا حيوياً من الناحية الإستراتيچية . فالاعتماد على تكنولوچيا متعددة يمكن أن ينتج عنه مزيد من الإستثمارات ومخاطرة وجود مستويات مختلفة للفعالية والتأثير. إلا انه إذا كانت تلك التكنولوچيا مكملة لبعضها بمعنى إمكانية إستخدامها فى زيادة فعالية نشاط رجال البيع، موارد البحوث والتطوير أو أى مهارات أو أصول أخرى، عندها فان بعض الوفورات الاقتصادية يمكن أن تكون متاحة. كذلك فان استخدام تكنولوچيا متعددة يمكن أيضا أن يؤدى إلى مزيد من المرونة.

من القضايا الإستراتيچية الحساسة كذلك كيفية إدارة التحول من مستوى أو نوع معين من التكنولوچيا إلى نوع آخر. إن التاريخ ملئ بالأمثلة عن

وجـود رواد للتكنولوجيـا والذين فـشلوا فى تحـقـيق التكيف السـريع مع التكنولوجيا البديلة المستحدثة، وفقدوا مـوقعهم التقليدى، بل أختفى بعضهم من السوق تماما. إن واقعه Steel Minimills قد غيرت تماماً من هيكل التكاليف فى صناعة الصلب. وفى مـجـال التعبئة ، فان التحول من الأغلفـة ذات الأجـزاء الثلاثة إلى الأغلفة ذات الجـزئين ، قد اتاح الفـرصة لدخول العديد من الشركات إلى ذلك المجال. وبالتالى فان كبار منتجى الصمامات المفرغة Vacum tube قـد فقدوا سوقهم واحتلته الشركات المنتجة لأشباه منتجاتها. فى بعض الأحيان قد يكون التغيير سريعا، فبينما مازالت بعض المنشآت التى تصنع اشباه الفلزات فى مرحلة النمو فى منتصف الستينات، عانى السوق من انخفاض حاد في الطلب نتيجة لإستخدام السيلكون محل الفلزات. ان الكثير من الشركات ببساطة لم يعتـرفـوا بهـذا التحـول فى التكنولوجيـا ولذلك فـقـد دفـعـوا الـثمن بأهظاً. والخلاصة أن الرسالة يمكن أن تلعب دورا هاما فى إثارة القـرار الإستـراتيجى الخاص بالتكنولوجيا.

٥/٤ مسـتويات الإنتاج / التوزيع :

من القضايا الأخري المتعلقة بتعريف نشاط المنظمة، والتى لا يتناولها نطاق سـوق المنتج، هي قـضـيـة التكامل الراسى فى مـجـال الإنتـاج أو التـوزيع. فبعض دور النشر قد أحدثت تكامل رأسى للخلف من خلال العمل فى مـجالات إنتاج الورق والمنتجات الخشبية. كذلك فـان شـركة جنرال مـوتورز تقـوم الأن بتصنيع البطاريات، وأطقم الإشعال، بالاضافة إلى العديد من الأجزاء الأخرى. من ناحـية أخـرى، فقـد انتهـزت بعض المنشآت فـرصة التكامل الراسى للخلف فنجد أن كلا من شركة « زيروكس » و « IBM » على سبيل المثال، قد انشأت بعض متاجر التجزئة حتى تستطيع أن تصل إلى العملاء من اصحاب المنشآت الصغيرة. والسؤال الآن : إلى أى مستوى أو حد يجب ان يمتد نشاط الأعمال ؟ ويتحكم فى الإجابة عن هذا السؤال ناتج الموازنة بين الرقابة المتزايدة والعائد المحتمل من التوسع الراسى من جهة، وزيادة درجة المخاطرة والخسائر التى قد تنجم عن فقدان المرونة من ناحية اخرى.

٦/٤ القدرات أو الأصول المميزة :

ان أحد الوسائل لتحقيق النمو هو أن تستند المنظمة إلى قدرات أو مهارات مميزة، ونعنى بذلك شئ ما تستطيع المنظمة أن تفعله بطريقة افضل من منافسيها. أو أن تستند إلى أصل إستراتيجى، ونعنى به شئ ما تملكه المنظمة بدرجة اقوى من منافسيها. وبناء عليه، فان منظمة لإنتاج الأدوية قد تفكر فى نفسها كمنظمة للبحوث والتطوير لأن قوتها تكمن فى ذلك الجانب. كذلك فان منظمة تعمل فى مجال خدمة المواصلات يكون من المفيد لها أن تعتبر نفسها صناعية لأنها تمتلك موهبة فى مجال التصنيع ولأن التصنيع يعتبر عامل النجاح الحاكم فى الصناعة. ويمثل ذلك النموذج الإدارى احد الأسس التى يمكن الإستناد إليها فى صياغة رسالة المنظمة. ويعتبر ذلك المدخل فى صياغةالرسالة أو الرؤية اكثر فائدة من المدخل القائم على تحديد أسواق المنتج.

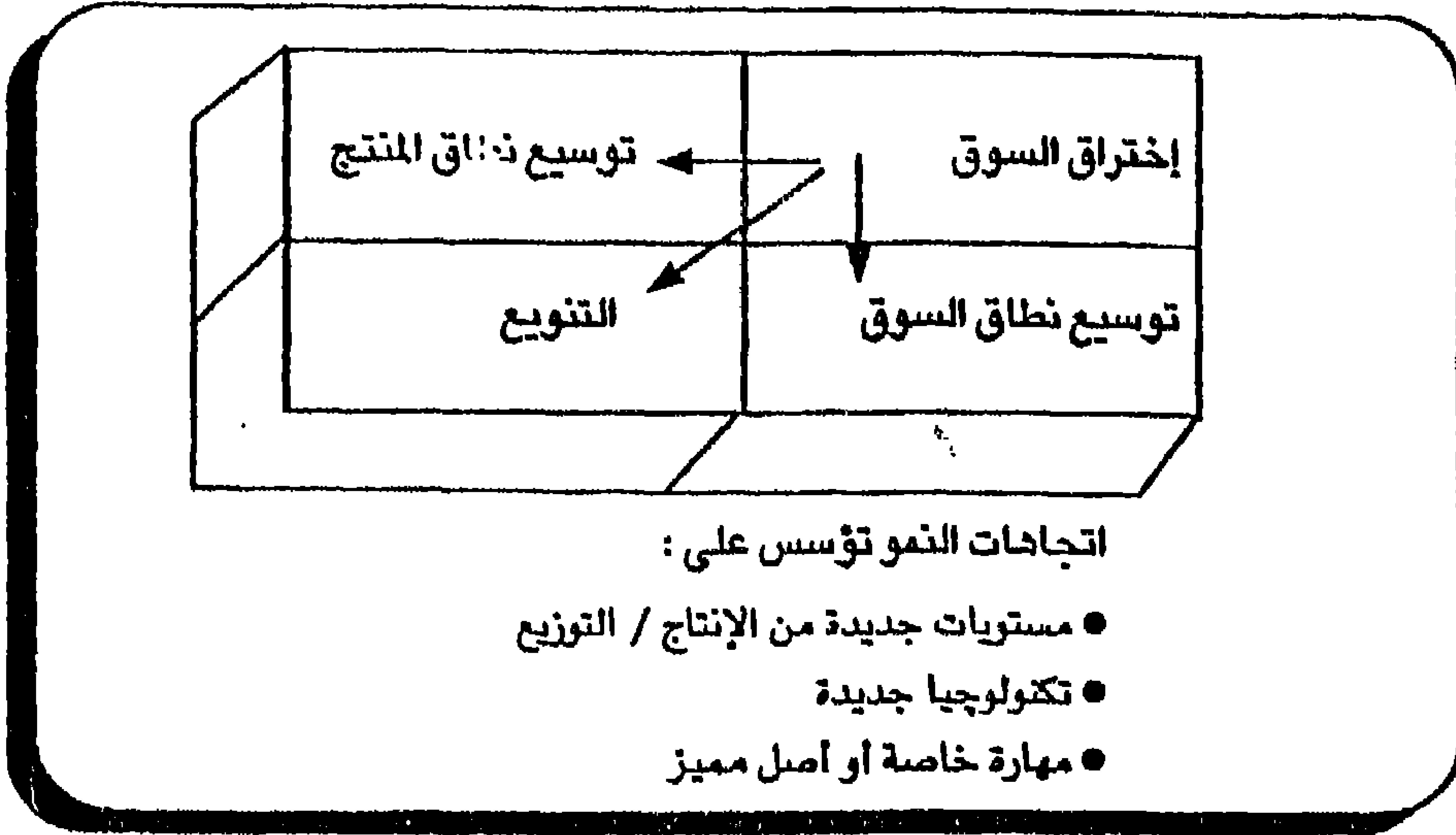
٧/٤ إتجاهات النمو :

عادة ما يوجد خطر عند صياغة الرسالة والتى قد تتحول إلى مباراة فى الصياغة والتى ينتج عنها موقف جامد يخدم فقط فى تقييد المنظمة من النظر إلى إتجاهات النمو. ولتشجيع منظور ديناميكى لصياغة رسالة المنظمة فان Ansoff وهو من الكتاب البارزين فى مجال الإستراتيجية قد صاغ مفهوم إتجاهات نمو Growth vectors من خلال مضمون مصفوفه أسواق المنتج والمعروضة في الشكل التالى :

ومن خلال مصفوفه أسواق المنتج، فانه يمكن التعرف على أربعة إتجاهات للنمو. الإتجاه الأول يتمثل فى إختراق السوق من خلال المنتجات الحالية، ويكون ذلك اما من خلال جذب المستهلكين الذين يتعاملون مع المنافسين أو تكثيف إستعمال المنتج بواسطة المستهلك الحالى. أما إتجاه النمو الثانى فيتضمن توسيع نطاق المنتج فى الأسواق الحالية.

شكل رقم (٢/٣)

أسواق المنتج واتجاهات النمو



ومثال ذلك أن تقوم بعض المؤسسات المالية بتوسيع نطاق المنتجات أو الخدمات التى تتعامل فيها من خلال إضافة أنواع وأشكال جديدة لخدمة نفس الأسواق، فشركة Service Master والتى تقوم أصلا بتقديم خدمات النظافة للمؤسسات الصحية قامت بتوسيع نطاق خدماتها فى مجال الخدمة الصحية لتشمل صيانة المبانى. كذلك فان شركة Dunhill المشهورة بصناعة السجائر، قررت أن تقوم بتوسيع نطاق منتجاتها لتشمل السلع الشخصية الفخمة مثل المجوهرات، والأقلام، المنتجات الجلدية والأقمشة بالاضافة إلى منتجات الدخان. وذلك مع إحتفاظها بنفس السوق المستهدف الذى تتعامل معه.

أما إتجاه النمو الثالث فيشمل تقديم نفس المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة ، وهو مايسمى بتوسيع نطاق السوق Market Expansion مثل أن تقوم شركة إنتاج المطابخ بتقديم منتجاتها فى مناطق جغرافية جديدة، أو تقوم شركة الخدمات الصحية بتقديم خدماتها إلى مؤسسات أخرى بخلاف المستشفيات.

أما الإتجاه الرابع والأخير للنمو فيتضمن التنويع من خلال تقديم منتجات جديدة لنفس السوق أو لأسواق جديدة. وقد يتصل التنويع بمجال النشاط الحالى من خلال المشاركة فى أحد المجالات التى تتميز بها الشركة مثل التوزيع أو التصنيع أو البحوث والتطوير، وبالتالى الاستفادة من مفهوم التعاون المتبادل وعلى النقيض من ذلك، قد يشمل التنويع مجالات نشاط مختلفة تماما عن مجالات النشاط الحالية.

ويتضمن الشكل رقم (٢/٣) بعداً ثالثا إلى مصفوفة سوق المنتج كما تصورها Ansoff . حيث يقدم إتجاهات أخرى للنمو تعتمد على واحد من المداخل السابقة لصياغة الرسالة، ونعنى بها مستوي الإنتاج أو التوزيع، والتكنولوجيا، والمهارة أو الأصل المميز. لذا ، فان الإتجاه للنمو يمكن إقامته فى ضوء كفاءة مميزة مثل التوزيع أو اصل خاص مثل العلامة أو الأسم التجارى. وقد يتضمن هذا الإتجاه للنمو واحدا من الخلايا الأربع لمصفوفة أسواق المنتج. على سبيل المثال، فان إسما تجاريا يمكن إستغلاله ضمن إستراتيجية لاختراق السوق، أو توسيع نطاق المنتج أو توسيع نطاق السوق أو التنويع. بالمثل، فان الإتجاه للنمو على أساس أيا من هذه الخلايا الأربع يمكن أن يؤسس فى ضوء توسيع نطاق التكنولوجيا المطبقة أو التغير فى مستويات الإنتاج أو التوزيع.

٥- مكونات الرؤية الإستراتيجية

يوجد ثلاثة مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع فى صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهى : تحديد مجال النشاط الحالى للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجى المستقبلى، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. ونتعرض فيما يلى لهذه العناصر الثلاثة بشئ من الاختصار .

١/٥ تحديد مجال النشاط الحالى للمنظمة

ان التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالى للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما قد يتصور البعض. فهل شركة IBM على سبيل المثال تمارس نشاطها فى مجال الكمبيوتر - تعريف موجه بالمنتج - أم مجال نشاط تشغيل المعلومات - تعريف موجه بخدمة أو إحتياجات العميل - أم تعمل في مجال الالكترونيات المتقدمة - تعريف موجه بالتكنولوچيا ؟ . وبالمثل هل تزاول الشركة المصرية للاتصالات نشاطها فى مجال التليفونات والفاكس أم الاتصالات الالكترونية أم اجهزة الاتصال عن بعد ؟ أيضا هل يجب على شركة كوكاكولا أن تحدد نشاطها فى مجال المشروبات الغازية وبالتالى يجب تركيز جهودها الإستراتيچية على النجاح فى منافسة شركات سفن أب وبيبسى وشويبس ... الخ ؟ أم يجب أن تحدد نشاطها فى مجال المشروبات وبالتالى تضيف إلى قائمة المنافسين الشركات المنتجة للعصائر والمياه الطبيعية والألبان ... الخ.

وفى الحقيقة فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالى يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم هى : حاجات العملاء، ومجموعات العملاء، والتكنولوچيا المستخدمة والأنشطة المؤداة .

(١) إحتياجات العملاء أو ما الذى يجب إشباعه. إن تعريف مجال النشاط فى ضوء ما الذى يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الاشباع، يؤدى إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة والى اى أنواع النشاط يمكن تصنيفها. إن مجرد معرفة ما الذى تنتجة أو تقدمه المنظمة ليس كافيا لتحقيق الغرض ، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب اهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالا للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

(٢) مجموعات العملاء . بالمثل فإن مجموعات العملاء تكتسب اهمية خاصة فى تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذى يجب خدمته

والنطاق الجغرافى الذى يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

(٣) التكنولوجيا والأنشطة . تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها فى تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التى سوف تستخدمها المنظمة فى إشباع احتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها فى سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التى تنتمى إليها. على سبيل المثال ، قد تنجح شركة ما فى تحقيق التكامل الشامل فى أنشطة إنتاج وتوزيع المنتج مثل شركة شل للبترول.

ومن أمثلة الشركات التى نجحت فى استخدام الأساليب الثلاثة فى تعريف مجال نشاطها شركة ماكدونالدز ، حيث عرفت نشاطها حول مفاهيم القائمة المحدودة، المذاق الجيد ذو الجودة المتواصلة، الخدمة السريعة والدقيقة، والأسعار ذات القيمة، والخدمة الاستثنائية للعملاء، والمواقع الملائمة ، والتغطية العالمية. لقد تلخصت رسالة الشركة فى « تقديم قائمة محدودة من الطعام الساخن ذو المذاق الطيب فى مطاعم نظيفة بأسلوب ودى لقاعدة واسعة من عملاء الوجبات السريعة فى كافة انحاء العالم ». وتجدر الإشارة إلى أن شركة ماكدونالدز تخدم نحو ٣٠ مليون عميل منتشرين فى أكثر من ٩٠ دولة من خلال ما يزيد عن ٢٠ الف مطعم.

إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث وهى الإحتياجات والسوق المستهدف والتكنولوجيا أو الأنشطة فى تعريف واحد يمثل نوعاً من أنواع التحدى الذى فشلت فى تجاوزه العديد من المنظمات. وعليه، فإن تعريف النشاط لدى بعض المنظمات يعتبر افضل من الأخرى، الأمر الذى يؤثر على فاعلية عملية إعداد الإستراتيجية والنتائج المتوخاه من ورائها.

وعند تحدد مجال نشاط المنظمة، يظهر التساؤل التالى :

هل يجب ان يتسم تعريف النشاط بالاتساع أم الضيق ؟

إن محاولة الدخول فى مجالات نشاط متعددة قد يكون مغرياً ومثيراً فى ذات الوقت، إلا أنه يحمل بين طياته شكلا من أشكال المقامرة حيث يفتقر النشاط إلى التركيز وتشتيت الجهود.

ولتحقيق قيمة إدارية ، فإن الرؤية الإستراتيجية وصياغة الرسالة وتحديد مجالات النشاط يجب أن تتسم بالضيق إلى الدرجة التى تساعد فى الوقوف على الحدود الحقيقية لإهتمامات النشاط. وفيما يلى عرضا لبعض التعريفات الواسعة والضيقة للنشاط.

جدول رقم (١/٣)

أمثلة للتعاريف الواسعة والضيقة للنشاط

التعريف الواسع	التعريف الضيق
● المشروبات	● المياه الغازية
● منتجات الأطفال	● لعب الأطفال
● الأثاث	● الأثاث المعدنى
● البريد الدولى السريع	● التسليم اليومى للطرود
● السفر والسياحة	● الرحلات النيلية
● الملابس الجاهزة	● ملابس الشباب

وقد قامت شركة Merck وهى إحدى الشركات الرائدة فى مجال صناعة وتسويق الأدوية بتحديد مجال نشاطها كالتالى « تزويد المجتمع بمنتجات وخدمات متميزة : ابتكارات وحلول ترقى إلى إشباع إحتياجات العملاء وتحسين

جودة حياتهم » . مثل هذه اللغة العامة أو الواسعة لا توفر فى الحقيقة أى إرشاد استراتيجى . مع مثل هذا التعريف يمكن لشركة Merck ان تسلك العديد من المسارات الإستراتيجية التى لا تستهدفها على الاطلاق مثل تطوير برامج مبتكرة فى مجال الحاسب ! ، أو إنتاج وتسويق وجبات جاهزة لذيذة !، او تصنيع سيارات رياضية فارهة ! او اى نشاط آخر خارج نطاق قدراتها وتصوراتها حول مجال نشاطها الطبيعى.

ويؤكد هذا، أنه يجب إعداد أو صياغة الرسالة بالنسبة للأقسام او الادارات الوظيفية الرئيسية مثل البحوث والتطوير والتسويق والعمليات والتمويل، وكذلك بالنسبة للوحدات المعاونة مثل الموارد البشرية والشئون القانونية ونظم المعلومات. ويمكن لكل وحدة أن تستفيد من خلال صياغة عبارات محدودة تعكس مساهمتها فى تحقيق رسالة المنظمة، كذلك دورها وأنشطتها الرئيسية، ونوعية الإتجاه الذي تسلكه. من الأمثلة التى تظهر كيفية تركيز رسالة إحدي الوحدات الوظيفية على مساهمتها فى تحقيق الرسالة العامة للمنظمة مايلي :

« تتمثل رسالة إدارة الموارد البشرية فى المساهمة في تحقيق النجاح للمنظمة من خلال إستقطاب وتوظيف أفضل الموارد البشرية. وتنمية القادة الأكفاء، وتطوير فرق عمل ذات أداء مرتفع، وتعظيم قدرات وامكانات الأفراد، وتوفير مناخ عمل يساعد على التطوير والابتكار الدائمين ».

٢/٥ تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغى على المنظمة القيام به لتنمية الإستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التى قد تحدث في مجال نشاطها وكذلك إستغلال الفرص التسويقية التى قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما يتطلب تنفيذ هذه المهمه توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الخلاق والابداع والقدرة

على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط. إن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التى من المحتمل أن تواجهها. كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الرؤية الإستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التى تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل إستراتيجيتها.

إن الاعتبار المسيطر يجب أن يتمثل فى كيفية إعداد المنظمة او تهيئتها لتحقيق النجاح فى ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التى تلمح فى الأفق. إن اليقظة فى مواجهة رياح التغيير تقلل من إحتمالات أن تقع المنظمة في مصيدة الركود أو تدهور النشاط أو ترك الفرصة الجذابة تتسلل من بين أيديها للمنافسين الأكثر إستعداد لإستغلالها .

إن الإستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات فى إحتياجات ورغبات المستهلكين، التطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية ، وكافة المؤشرات الهامة التى تعكس تواجد الفرص أو التهديدات فى أسواقها.

إن مهمة واضع الإستراتيجية تكمن فى تقييم العوائد والمخاطر من البدائل الإستراتيجية المختلفة، وأن يحدد إطار إتخاذ القرارات الذى يضمن للمنظمة تحقيق النجاح فى السنوات المقبلة. إن الرؤية التى يتم إختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلى يساعدان المنظمة فى تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

٥/٣ تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الإستراتيجية، وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن الالمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

والمعروف أن تحقيق الفعالية لأى عملية اتصالات يستلزم الا تكون فى إتجاه واحد، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية للوقوف على فهم مشترك لموضوع الإتصال. إن الناس يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفى أى الأسواق يجب أن تركز أشطتها ، وماهى التغيرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات. عندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل الشركة فى عبارات ملهمة وقوية تساعد على إستنفار الطاقات، وحشد الجهود وتنمية الالتزام، فإن الرؤية الإستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة. إن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والاعلان عنها في كلمات تحث العاملين على قبولها وتنمى الاحساس بالفخر للانتماء للمنظمة، وتولد الالتزام بالأهداف التنظيمية.

إن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفانى من أجل تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة. وفى الحقيقة، فإنه مالم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظمتهم ولماذا يتم إتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتان من حيث المضمون، ويكون من الصعب الحصول على تأييد وتعاون والتزام العاملين لتنفيذ هذه المداخل الإستراتيجية . وعليه، فإن شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية الجديدة بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعتبر خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية إستعداده للتحرك فى الإتجاه الجديد.

إن الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل فيما يلي :

- توحيد آراء المديرين حول الإتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال فى الأجل الطويل.
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية إتخاذ القرارات.
- توليد الإقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والإنتماء له.
- حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملى.
- توفر اساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام ، وتحديد الأهداف، وتصميم الاستراتيجيات الوظيفية.
- مساعدة التنظيم فى تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

وفى كل مستوى من مستويات الرؤية الإستراتيجية ، يجب أن تتسم الرؤية الإستراتيجية والرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التى يمكن تلخيصها فيمايلى:

- الوضوح والبساطه ودقة التعبير.
- القابلية للتحول إلي خطط وسياسات.
- الواقعية والموضوعية.
- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدي أعضاء المنظمة.
- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.
- الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.
- القبول والتأييد من أعضاء المنظمة.
- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
- تحقيق التناسق والترابط الموضوعى بين إمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها من ناحية، وبين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى.
- تعزيز آليه المشاركة فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية فى المنظمة.

- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية.
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

٦ - أمثلة لتحديد الرسالة وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

من المفيد تعريف القارئ ببعض نماذج تحديد الرسالة وصياغة الرؤية الإستراتيجية والرسالة لعدد من المنظمات والتى تمارس نشاطها فى مجالات مختلفة، وذلك للوقوف على مدى نجاح هذه المنظمات فى التقيد بالضوابط المتعارف عليها فى تحديد رسالتها وصياغة كل من الرؤية الإستراتيجية لها.

(١) شركة مينا للمقاولات والتجارة :

انشئت شركة « مينا للمقاولات والتجارة » لتكون متميزة رائدة فى مجال الإستثمار العقارى من خلال التواصل مع العميل والاستمرار فى خدمته، وتعظيم منافعه من إستخدام الوحدة أو الإدخار أو الإستثمار فيها، وتعميق الإعتقاد لديه بأن الشركة تحترم التعاقد وتلتزم بتقديم أعلى مستوى للجودة لكسب ثقة العميل وإحترامه، ويتحقق ذلك من خلال عشرة مبادئ تكون فلسفة الإدارة ودستور العمل بالشركة وتتمثل فيما يلى :

- التعرف المستمر على إحتياجات العميل وتقدير رغباته والإستجابة لكافة ملاحظاته إلى مابعد إستلام الأعمال.
- وضوح فكر وفلسفة الإدارة العليا وإقتناع أفراد الشركة بها وتحمسهم لها.
- تعميق الإستعداد للمبادأة والإبتكار وتنمية القدرة عليه.
- تنمية الرغبة فى التطوير والقدرة عليه.
- تحقيق التوازن بين حرية التصرف والتصعيد للمستوى الأعلى.

- تحقيق التوازن بين الجوانب الموضوعية والجوانب الشخصية فى بيئة العمل بالمنظمة.
- الإيمان القوى بالتدريب والتعلم كأحد أوجه الإستثمار الحقيقى.
- الإيمان بالإنسان وقدرته على الإنجازات غير العادية.
- الإلتزام بالمنهج العلمى فى التفكير والتصرف والمواءمة مع واقع المنظمة.
- روح الفريق والعمل ليؤدى الأفراد واجباتهم بهدوء وإستمتاع.

(٢) المكتب الإستشارى الأفريقى :

نحن المكتب الإستشارى الأفريقى نستمد وجودنا وإستمرارنا من تحقيق الإستجابة المتميزة لإحتياجات العميل والتأكد من رضاء وحرصه للتواصل المستمر مع المكتب، وإقتناعه بأن المكتب لديه الإمكانيات والقدرات على الاستيعاب العميق لأهدافه وإحتياجاته وطموحاته وإمكانياته، وإننا وجدنا اساسا لخدمته فى كافة مراحل التعامل بدءاً من مرحلة ماقبل الإنفاق وإستمراراً إلى مابعد تسليم الأعمال.

ونعمل دائماً نحن المكتب الإستشارى الأفريقى على جذب عملائنا والمحافظة عليهم من واقع سابقة أعمالنا فى الواقع، وتقديم الخدمات المتميزة لهم ومن خلال توفر تنظيم إدارى وأنظمة عمل متطورة، وقوى عاملة على درجة عالية من المعرفة والمهارة يتم توجيهها لتحقيق توقعات العملاء وتنمية دور المكتب فى مجالات الإستشارات الهندسية، وتدعيم مكانته فى خدمة المجتمع.

(٣) مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات :

أنشئ مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات إستجابة لرغبة رجال الأعمال والمستثمرين والمديرين فى الحصول على خدمات إستشارية حقيقية متميزة فى مجالات إعداد وتطوير التنظيم الإدارى ، وإعداد الخطط

الإستراتيجية ، وبناء وتنمية المهارات للموارد البشرية على إعتبارها أحد مجالات الإستثمار الحقيقى فى المنظمة.

ويؤدى مكتب « ليدر » خدماته الإستشارية من خلال الإيمان بأن العميل على درجة عالية من الوعى بإحتياجاته ولديه حساسية وقدرة كبيرة لتقييم الخدمات الإستشارية والحكم على فعاليتها وجدواها.

ويؤمن مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات بمبدأ صعوبة الفصل بين مجالات الخدمات الإستشارية. فيما يتعلق بالتنظيم الإدارى والموارد البشرية وأهمية تحقيق التنسيق والترابط والإنسجام بينها من جهة، وضرورة أن يكون تطبيق الإستشارة ومتابعة نتائجها وتقويمها جزء أساسى من التعاقد على تقديم الخدمات الإستشارية .

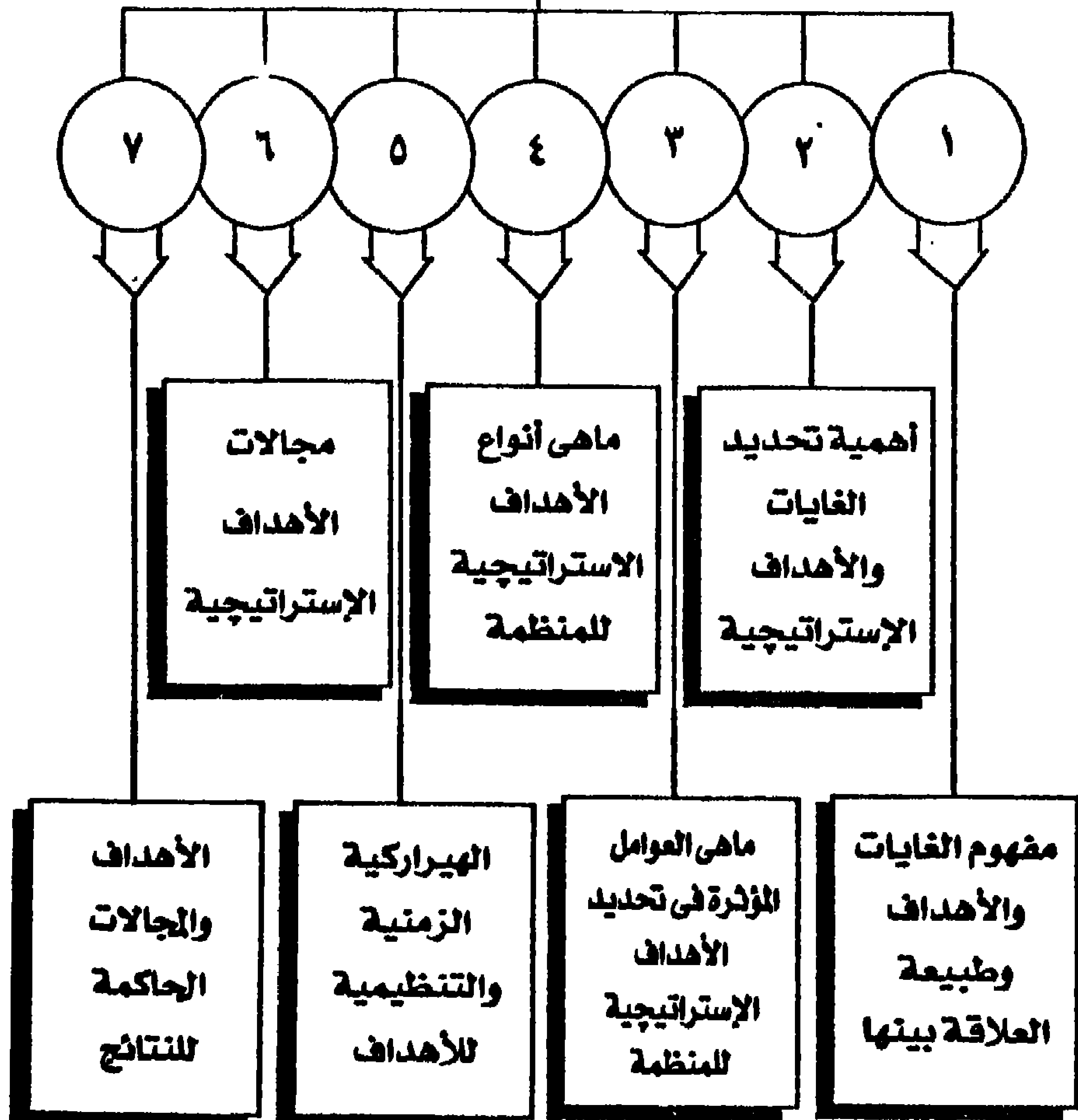
ويستمد مكتب « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات، مصداقيته من خلال فلسفة محددة مضمونها :

« دعنا نجعل نتائج الإستشارة وما تحققه من منافع حقيقية ملموسة يدركها ويقرها الأطراف ذوى العلاقة هى معيار الحكم على فعالية وجدوى الإستشارة » .

الفصل الرابع

تحديد الغايات والأهداف الإستراتيچية

المدير المعاصر ومسئولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية



الفصل الرابع

تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

• مقدمة

يساعد وضع الأهداف فى تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلي مستويات مرغوبة للأداء . والغايات والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإدارى بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات . إنها - أى الغايات والأهداف - فى النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

هناك حكمه إغريقيه قديمة تقول « لو أن قائد السفينة لا يعرف ماهو الميناء الذى يجب أن يحط رحاله فيه فإنه لن يستطيع الإستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية.. وفى الغالب فإنه لن يرسو على أى ميناء ».

وفى الحقيقة فإنه مالم يتم ترجمة التوجه المستقبلى للمنظمة ورسالتها الاساسية إلي مستويات أداء محددة، ومالم يظهر المديرون سعياً دؤوباً للوصول إلى هذه المستويات ، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات رقيقة وكلمات منمقة وأحلاماً وردية لم ترى طريقها إلى النور. إن خبرة الشركات الرائدة والادارة الناجحة تشير إلى أن الشركات التى يسعى المديرون بها إلى وضع أهداف محددة لكل مجال من مجالات النشاط الحاكمة ثم يحاولون بكل قوة تحقيق هذه الأهداف يحققون نتائج افضل من تلك المنظمات التي يظهر المديرون بها قدراً ملموساً من النوايا الحسنة وكلمات الإصرار ودعوات التوفيق.

من ناحية أخرى ، فإن الغايات والأهداف تسهم فى توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها واهميتها النسبية، كما تسهم أيضاً فى تحديد العلاقة بين المنتجات أو الخدمات والأسواق وأيها يجب التركيز عليها. علاوة على

ذلك، فإن تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية، كما يسهم في بيان مراكز المسئولية وتقييم أداء المنظمة والتعرف علي معدلات نموها.

وحتى تحقق عملية صياغة الأهداف دورها الإستراتيجي فإنها يجب أن تكون موضوعية ومحددة وقابلة للقياس.

١ - مفهوم الغايات والأهـداف وطبيعة العلاقة بينها

يشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية واسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الاساسية التي تحاول إشباعها.

ويرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع والمسئولية الاجتماعية . ولهذا فإنها ترتبط إرتباطا وثيقا بالإستراتيجية ويجب أن يتم تحديدها تبعا لذلك بواسطة الادارة العليا. فالغاية مثلا من إنشاء مصنع للحديد والصلب إنما تتمثل في تلبية إحتياجات السوق المحلي في مجالات التصنيع والتشييد والبناء والمساهمة في التطوير الصناعي . وبالمثل فإن غاية إحدى شركات التأمين قد تكمن في نشر الأمان والاطمئنان على حياة الأفراد وممتلكاتهم. كما قد تتركز غاية البنك في تيسير المعاملات المالية بين مؤسسات وأفراد المجتمع.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل، حيث تستند إلى مبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

وبصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد فى تحقيق التخصيص الجيد للموارد والإستخدام الفعال لها ، كما تساهم فى تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لادوارهم ومسئولياتهم.

من ناحية أخري، يشير مفهوم الأهداف Objectives إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملى. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. ومن امثلة الأهداف تحقيق معدل عائد على الاستثمار ١٠ ٪ خلال العام القادم، أو تخفيض تكاليف الإنتاج أو التنفيذ بنسبة ٥ ٪، أو زيادة معدل المبيعات بنسبة ٢٥ ٪ أو تحسين كفاءة تحصيل المستحقات بنسبة ٢٠ ٪ .. الخ. وتتميز الأهداف بكونها تعكس ما يلى :

(١) حالة أو وضع مرغوب فيه.
(٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
(٣) نتيجة يمكن تحقيقها.
(٤) إطار زمنى يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

والخلاصة أن الغايات ماهى إلا أهدافا عامة شاملة ترمى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وهى تتسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهى ترتبط إرتباطا وثيقا بالإستراتيجية . أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها فى مستويات زمنية قصيرة.

٢ - أهمية تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية

تؤدى الغايات والأهداف عدة أدوار إلي جانب كونها مقياس للأداء. ففى الواقع، فان الغايات والأهداف تعتبر الأساس لأي نظام إدارى فعال وذلك من خلال المساعدة فى التوجيه والرقابة على عملية إتخاذ القرارات. على وجه الخصوص ، فان الغايات والأهداف تزود بالمعايير التى تتخذ القرارات فى ضوئها، كما أنها أداة للإتصال والتنسيق وأداه للتحفيز كذلك.

إن أحد الأدوار الرئيسية لوجود الغايات والأهداف هى كونها تمثل معياراً لإتخاذ القرارات، وكذلك للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. إن وجود أهداف مثل تعظيم العائد فى الأجل الطويل تعتبر فى بعض الأحيان ضعيفة وفقاً لهذا البعد، بسبب درجة عدم التأكد المرتفعة فيما يتعلق بتحديد مقدار الربح الواجب على إستراتيجية ما تحقيقه. فى نفس الوقت فان تعدد الأهداف دون تحديد اولوية لها قد يكون عادة محدودة القيمة لأنها قد تقود إلي وجود تضمينات إستراتيجية متعارضة.

من الأدوار الأخرى للأهداف، تحقيق الإتصال والتنسيق راسياً وافقياً. فهناك صعوبات تتمثل في تحقيق الإتصال عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وبالمثل توجد منشآت تتسم بوجود لا مركزية عبر منتجاتها واسواقها، وتبرز الحاجة لديها لممارسة الادارة والرقابة بدون إعاقة الروح الريادية والتى تعتبر ميزة كبيرة للامركزية. إن التقييم الجيد للأهداف يمكن أن يكون ركناً أساسياً للنجاح فى كلتا الحالتين.

أخيرا، فان الأهداف كذلك يمكن ان تلعب دورا تحفيزاً هاماً. فى هذا المضمون ، فان الأهداف لا يجب أن تقلل من حماس الأفراد على إعتبار انها فوق امكانياتهم وطاقاتهم، بل حافزا لهم على بذل المزيد من الجهد. إلا ان نظام المكافآت لا يجب أن يشجع على التلاعب ، فمثلاً لا يجب مكافاة مدير لإحدى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، ببساطة لأنه كان متشائما في تقديراته.

٣ - ماهى العوامل المؤثرة فى تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟

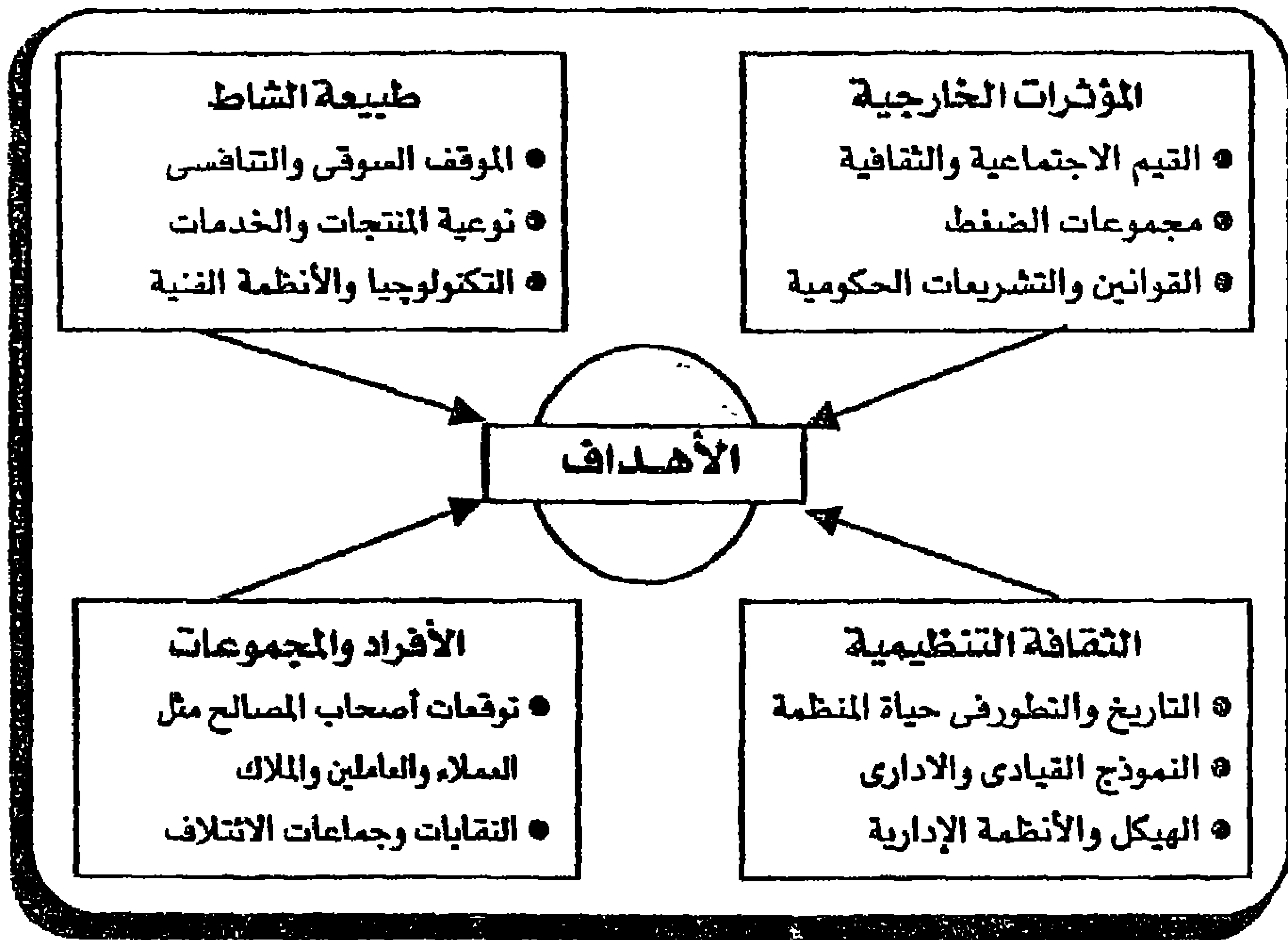
من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية، والتى تؤثر فى مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها. ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلي

العوامل البيئية، ولكنها تبرز كناتج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات فى المستويات التنظيمية المختلفة. ويظهر الشكل رقم (١/٤) نوعيات العوامل المؤثرة فى تحديد الأهداف التنظيمية ونشير فيما يلى بإيجاز لهذه العوامل :

شكل (١/٤)

العوامل المؤثرة فى تحديد

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة



٣/ ١ طبيعة النشاط : يؤثر الموقف السوقى للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة فى تحديد نوعية ونطاق الأهداف التى تحددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التى تتبناها لتحقيق هذه الأهداف. ومن الأمثلة البارزة لتأثير الموقف السوقى ما يحدث الآن من إعادة هيكله وتطوير الصناعات المصرية من أجل تحقيق

التوافق مع حالة الركود التى تواجهها حالياً والتى إمتدت لثلاث سنوات متصلة كى تضمن الإستمرار فى السوق. كذلك ، فإن إعطاء الفرصة للشركات الأجنبية فى ضوء قانون تحرير التجارة لمنافسة الشركات المصرية في أسواقها التقليدية أملى عليها ان تعيد النظر فى أهدافها واستراتيجياتها التنافسية.

٢/٣ الثقافة التنظيمية : تؤثر الثقافة التنظيمية فى الطريقة التى يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد. وهى تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات، والرموز والشعارات ، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة . هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالى إتجاهات أهدافه وانماطه السلوكية فى أسواق منتجاته وخدماته . على سبيل المثال، فإن المنظمات التى تقف موقفا دفاعيا فى السوق يتمثل هدفها الرئيسى في الرغبة فى تحقيق الإستقرار، فى حين ترتكز إستراتيجياتها السوقية فى تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من اجل الحفاظ على موقعها السوقى الحالى.

٣/٣ توقعات الأفراد والمجموعات : تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة فى تحديد نوعية الأهداف التى يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبى لها. ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك إعتبارات النمو واعتبارات الربحية، والرقابة والمرونة، وتخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة الانتاج وتحسين المواصفات ... الخ. وهو ما يستلزم من الادارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التى تتعامل معها.

٤/٣ المؤثرات الخارجية : يوجد العديد من العوامل الخارجية التى يمكن أن تؤثر فى ماهية الأهداف التى يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتى فى مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التى يمارس فيه التنظيم انشطته

... سلوك جماعات الضغط. ويبرز أثر القيم الاجتماعية فى أشكال
... أهمها تحديد ما الذى يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من
... سلوكيات منظمات الأعمال. مثال ذلك التحول الكبير الذى طرأ
... اهات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السنوات القليلة الماضية.
... الذى أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسياساتها
... تاجية والتسويقية حتي تكون منتجاتها صديقة للبيئة. كذلك، فقد
... الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط إلى توقف بعض الشركات
... خاصة شركات الأدوية - عن إجراء تجارب أوليه لأبحاثها ومنتجاتها على
... يوان وبالتالى عن وسائل أخرى لاختبار منتجاتها.

... أنواع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟

... ير نتائج الدراسات الميدانية إلى تعدد الأهداف التى تسعى المنظمات
إلى ... يقها، وإلى اختلاف الأهمية أو الوزن النسبى لتلك الأهداف.

ومن الملاحظ أن الترتيب لهذه الأهداف يقع على مستوي المنظمة بصفة عامة، وذلك بعكس مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية ، ولذا فان البعض قد يفضل استعارة مصطلح فلسفة أو سياسة بدلا من أهداف. إلا أن الأهداف المسيطرة تشمل الربحية، والمرونة، والنمو والتى أشار إليها تقريبا جميع المنظمات موضع الدراسة.

٤/١ أهداف الربحية :

تمثل الربحية الاختبار النهائى لنشاط الأعمال والذى يعكس مدي حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسى فى الانتاج والمبيعات. وتعتبر الأرباح الأساس للحصول على المصادر الداخلية أو الخارجية لرأس المال المطلوب لتدعيم استراتيجيات النمو ، ولإحلال الآلات والمصانع المتقادمة، ولإمتصاص مخاطر السوق. علاوة على ذلك، فان أهداف الربحية تبدو على الأقل محدودة وسهلة القياس. كنتيجة لذلك، فانه ليس من

المدهش أن يتم استخدام هذا المعيار لتقييم الأداء بواسطة جميع المنظمات. إن معيار الربحية الأساسي يتمثل فى العائد على الاستثمار والذى يمكن حسابه من خلال قسمة الربح على الإستثمار، والذى يمكن نحسابه من خلال قسمة الربح على الإستثمار، إلا أن حساب البسط والمقام ليس بهذه السهولة ، حيث توجد بعض القضايا أو المشكلات المتعلقة بتحديد وقياس كل منها، والتى يجب مواجهتها حتي تكون هذه الأداة فعالة فى تقييم الأداء وبناء الاستراتيجيات.

٢/٤ أهداف المرونـة :

من المفاهيم المصاحبة لادارة المخاطر التى قد تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة مفهوم المرونة. ويمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاث وسائل هى التنويع، الإستثمار فى الموارد غير المستغلة، وتقليل درجة الإلتزام بالنسبة للموارد الموجهة للإستخدامات الخاصة.

ويتضمن التنويع توجيه الإستثمار إلى فئات متنوعة من العملاء أو أسواق متعددة أو تكنولوجيا متعددة أو دول متعددة. كما يتضمن التنويع وجود اشكال تنظيمية مثل الوحدات اللامركزية والتى يكون لديها درجات إستجابة أعلى للتغيرات البيئية. ان الغرض من ذلك هو تقليل الأثر الذى يمكن أن يحدثه إتجاه أو تطور بيئى غير مرغوب، بالاضافة إلى زيادة الفرص التى يمكن أن تساهم فيها المنظمة فى استغلال الأحداث أو الاتجاهات البيئية. وعليه فان أحد الأهداف قد يأخذ شكل المساهمة فى ثلاثة انواع من التكنولوجيا ، منها واحدة فى طور التقديم على سبيل المثال.

قد تتحقق المرونة كذلك من خلال توجيه الإستثمار إلى الأصول غير المستغلة، ومن أمثلة ذلك الحفاظ على قدر معين من السيولة حتى يمكن توجيه الإستثمار بسرعة لانتهاز فرصة أو مواجهة مشكلة في منطقة أعمال معينة.

ومن الأمثلة الأخرى ، الحفاظ على قدر من طاقة الإنتاج الإحتياطية، أو من حجم القوى العاملة فى التنظيم أو من مخصصات البحوث والتطوير، لرفع مقدرة الشركة على رد الفعل السريع. وعليه فان أحد الأهداف قد يكون تنمية

المقدرة على التحرك إلى مستوى انتاج (١٠٠ر١٠٠٠) وحدة شهرياً خلال ثلاثة اشهر.

اخيراً، فان الحد من اثر الأحداث أو الاتجاهات المناوئة أو غير المرغوبة يمكن تحقيقه من خلال تقليل درجات الإرتباط المالى بأحد الاستخدامات المتخصصة. لذا فان شراء أصل ، فى مقابل التأجير، والتكامل الرأسى، والقيادة التكنولوجية كلها يمكن الحد منها . وبالعكس ، فان محاولة اقتحام أسواق خارجية من خلال التصدير أو التراخيص أو العقود المؤقتة، والذى يمثل جانبا هاما في استراتيجيات الشركة اليابانية ، يمثل اتجاهاً يجب تشجيعه.

٣/٤ أهداف النمـو

تعتبر أهداف النمو، كما يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية، مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربحية. ويعتبر النمو ، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، مؤشرا جيداً لمدى قوة اداء نشاط الأعمال فى الوقت الحالى والمستقبل. ويساعد النمو فى تحقيق آثار اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة، وبالتالى تزويد الأساس للأرباح المستقبلية . إضافة إلى ذلك فان المنشأة النامية سوف تكون فى موقع افضل وبالتالى اكثر تأهيلا لتحقيق الأرباح فى الأجل الطويل، على النقيض من ذلك، فالمنشأة التى لا تتمتع بمعدلات نمو مناسبة يمكنها أن تواجه صعوبات فى الإدارة ومكافأة العاملين بها. كما قد نجد أنه من الصعب تجنب الإنحدار عندما يجد المنافسون طريقهم إلى سوق الشركة في الوقت الذى لا تمتلك فيه الشركة أى إتجاهات أخرى للنمو لتعويضها عن ذلك.

وتشير نتائج احدي الدراسات إلى ان المنشآت اليابانية بوجه عام تبنى اهداف طويلة الأجل، ومن ثم تضع قيما أكبر للنمو قياسا على الشركات الأمريكية.

ويلاحظ ان النمو قد لا يكون هدفاً مناسباً فى بعض الأحيان. على سبيل المثال توجد بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية والتى لا ترتبط باستراتيجيات

معينه للنمو، بل قد ترتبط باستراتيجيات للانكماش أو التصفية، من أجل توفير الموارد الكافية لوحدات أخرى يتوفر لديها فرص استثمار جذابة. أيضا توجد بعض الشركات التى لا تعطى إهتماماً واضحاً لهدف النمو لإعتبارات خاصة بها وبالسوق الذى تعمل به، أو طبيعة الصناعة التى تنتمى إليها ... الخ.

٤/٤ الأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية :

قد يتم تصنيف الأهداف من جهة أخرى وفقا لمجالات النتائج إلى نوعين اساسيين من الأهداف هما : أهداف تتعلق بالأداء المالى وأهداف تتعلق بالأداء الإستراتيجى . إن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتميا لتحقيق الرضاء للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار فى السوق. بالمثل، فإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يعتبر ضرورياً للحفاظ على وتحسين الوضع السوقي والقدرة التنافسية للمنظمة فى الأجل الطويل. ويعرض الجدول رقم (١/٤) نموذجا للأهداف المالية والإستراتيجية .

جدول رقم (١/٤)

نموذج مقارن للأهداف المالية والأهداف الإستراتيجية

الأهداف المالية	الأهداف الإستراتيجية
● نمو العائد على الاستثمار	● زيادة الحصة السوقية
● نمو المبيعات	● تحسين القدرة التنافسية
● زيادة الربحية	● سرعة تقديم المنتجات الجديدة
● زيادة العائد على حق الملكية	● تحسين جودة المنتجات
● زيادة القيمة المضافة	● تحسين الصورة الذهنية للمنظمة
● زيادة القيمة السوقية للاسهم	● تقديم خدمة متميزة للعملاء
● تحسين التدفقات النقدية	● تحقيق الريادة فى التكنولوچيا
● استقرار الأرباح	● تحقيق الانتشار الجغرافى
● تقليل المخاطر فى محفظة الاستثمارات	● تحقيق رضاء العملاء

ولعل السؤال الذى قد يتبادر إلى ذهن القارئ الآن هو : أى الأهداف يجب أن يسبق الآخر أو تعطى له الأولوية في حالة التعارض ؟ على سبيل المثال هل يجب على المنظمة التى تقع تحت ضغط الحاجة لدفع إلتزاماتها المالية أن تتجنب أو تؤجل إستثماراتها فى الأصول التى قد تدعم من توجهاتها المستقبلية أو موقفها التنافسي مثل التكنولوجيا الحديثة أو البحوث والتطوير ؟

إن إدارة المنظمة قد تجد دافعاً لذلك فى المواقف التالية :

- مواجهة مشكلات وأعباء مالية ملحة.
- إعاقة توجيه الموارد المالية للاستثمارات طويلة الأجل لمسيرة الأنشطة التشغيلية والقدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل.
- تغلب جانب المخاطرة فى مجالات الاستثمار طويلة الأجل وعدم التأكد من تحقيق النتائج المرغوبة.

ورغم هذه المبررات التى قد تبدو مقنعة إلا أنه توجد مخاطر كبيرة نتيجة لتفضيل الإدارة للعائد قصير الأجل على حساب قدرتها التنافسية المستقبلية ومركزها السوقى. ويبدو أثر هذا الخطر واضحاً عندما يتواجد فى سوق منتجات المنظمة منافسون يركزون على تدعيم مراكزهم السوقية ويدعمون استثماراتهم لتحسين أوضاعهم السوقية والتنافسية. ولعل تجربة الشركات اليابانية فى صراعها مع الشركات الأمريكية والأوربية وحرصها الدؤوب على توسيع رقعه السوق والتضحية بالربح فى الأجل القصير تعطينا إجابة واضحة لسؤالنا السابق.

إن أفضل وسيلة لحماية وتدعيم ربحية المنظمة عاماً بعد آخر إنما تكمن في إنتهاج وتبنى التصرفات الإستراتيجية التى من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية والمكانة السوقية للمنظمة.

والخلاصة ، أن بناء وتحسين المركز التنافسى طويل الأجل يعود بالفائدة على المنظمة والمستثمرين أكثر من محاولة التركيز على تحسين الربحية فى الأجل القصير.

٥ - الهيراركية الزمنية والتنظيمية للأهداف

١/٥ وضع الأهداف فى المدى الطويل والمدى القصير

هناك حاجة لربط الأهداف بعنصر الزمن، فيقال أن هناك أهداف إستراتيجية يجب تغطيتها فى مجال زمنى واسع نسبياً، كما أن هناك اهدافاً طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل. وهذه الأهداف الموزعة زمنيا ترتبط بنوعيات الخطط المحددة فى هذه الأزمنة.

ويميل غالبية المديرين إلى التركيز على إعطاء اولوية للأهداف قصيرة الأجل على حساب الموقف والأداء المستقبلى للمنظمة. وتكمن الخطورة فى ذلك إلى إحتمالات إهمال المديرين للتصرفات التى تستهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ علي قدرتها فى تحقيق نتائج جيدة فى الأجل الطويل . إن وضع معدلات للأداء فى الأجل الطويل وممارسة الضغوط على المديرين للتقدم نحو تحقيقها من شأنه أن يساعد فى تحقيق التوازن فى الأولويات بين النتائج الجيدة فى الأجل القصير والتصرفات اللازمة لضمان تحسين القدرة التنافسية والأداء المالى فى الأجل الطويل. إن وجود التزام بالسعى لتحقيق أهداف طويلة الأجل من شأنه أن يحث الإدارة على إتخاذ تصرفات آنيه للوصول إلى معدلات أداء مرغوبة مستقبلا.

وفي ضوء هذا الفهم فإن بعض المنظمات تربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن ، وذلك على النحو المبين فى الجدول رقم (٢/٤).

جدول رقم (٢/٤)
العلاقة بين الأهداف وعنصر الزمن

المدى الزمنى / فعالية المنظمة	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
الأهداف ومعايير الأداء	الانتاج الكفاءة الرضا	التكاليف النمو التوسع	البقاء الريادة العالمية

ويتضح من الجدول السابق ارتباط الأهداف بعنصر الزمن، وأن الاختيار النهائى للأهداف إنما يتمثل في المقام الأول فى قدرتها على تدعيم بقائها وتحقيق الريادة فىْ مجال نشاطها ووصولها إلى العالمية.

٢/٥ الأهداف والمستويات التنظيمية :

حتى يمكن للفكر والتصرفات الإستراتيجية أن تتوغل وتسيطر على كافة سلوكيات التنظيم وأعضاء المنظمة فإنه يجب وضع معايير وأهداف للأداء علي مستوى كل وحدة تنظيمية أو خط منتجات أو مجال وظيفي أو قسم إداري. إن تدعيم الأهداف المالية والإستراتيجية الخاصة بالوحدات الفرعية للأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة هو وحدة الذى يضمن معرفة كل جزء في التنظيم لدوره الاستراتيجى وأن كافه الجهود تصب فى الاتجاه المرغوب.

وتحقق عملية تدرج الأهداف مزيتين أساسيتين هما :

- المساعدة فى تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية وبعضها البعض من ناحية، وبينها وبين الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة من ناحية أخرى.
- توحيد الجهود الداخلية نحو التحرك لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالى ضمان التنفيذ الفعال .

ويعرض الشكل رقم (٢/٤) سلسلة الأهداف والوسائل التنظيمية المناسبة.

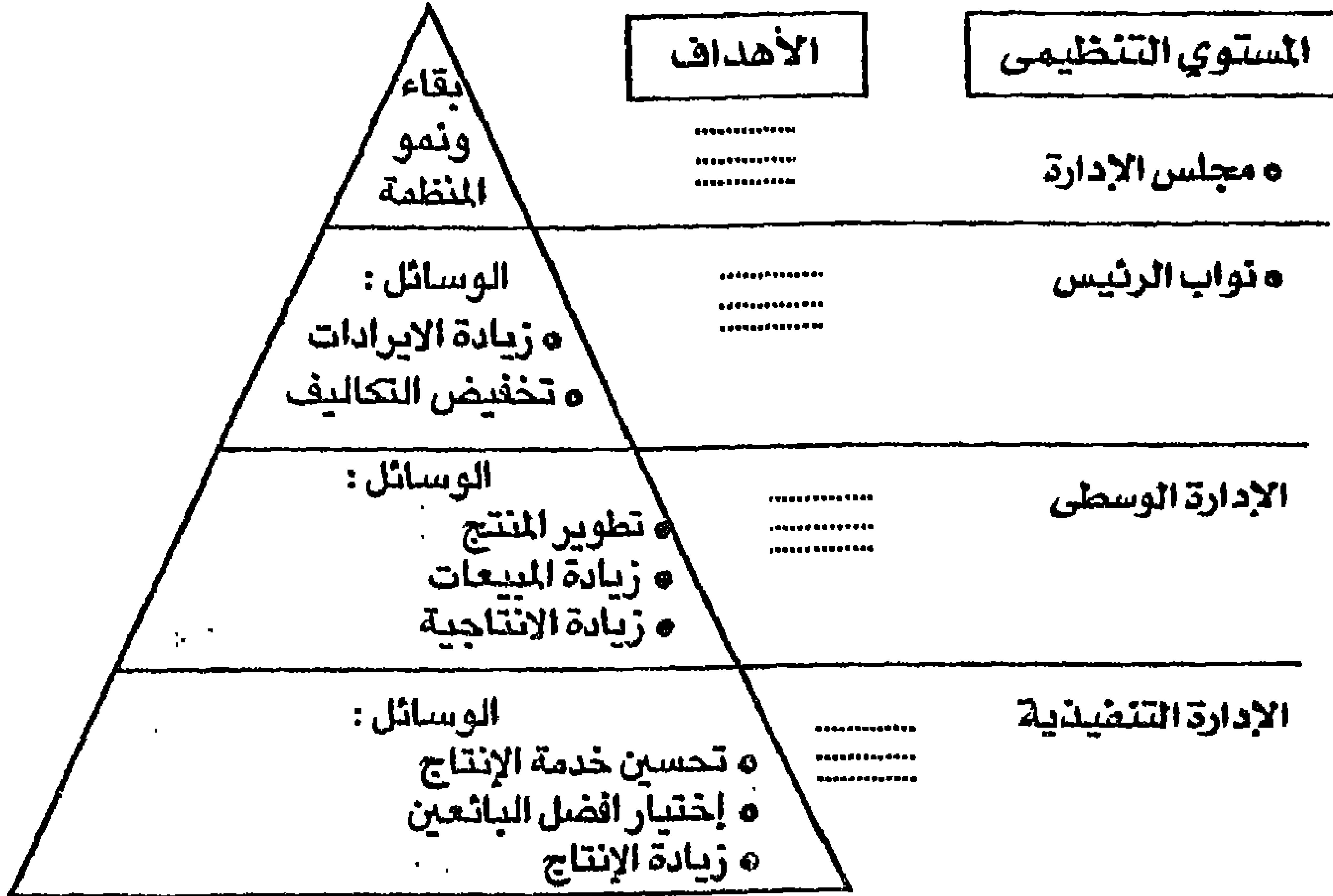
ويلاحظ من الشكل رقم (٢/٤) أن الوسائل فى المستويات الأعلى تعتبر بمثابة أهداف للمستويات التنظيمية الأدنى ، كما أن المستوى الأعلى هو الذى يختص بوضع الأهداف العامة، فى حين تختص المستويات التشغيلية بوضع الأهداف التفصيلية. ويراعى أنه يجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف مجتمعه بما يساعد المنظمة على تحقيق النمو والبقاء.

٦ - مجالات الأهداف الإستراتيجية

فيما يلى أمثلة لمجالات الأهداف التى تتضمنها الخطة الإستراتيجية :

شكل رقم (٢/٤)

سلسلة الأهداف والوسائل التنظيمية المناسبة



١/٦ - أهداف (الاستراتيجيات) طويلة الأجل ، ومن امثلة هذه الأهداف مايلى :

(١) سمعة المنظمة :

• تدعيم سمعة المنظمة بأن لديها القدرة المتميزة على الإبتكار والتحديث والإستجابة لطلبات العملاء وتقديم الخدمات المستمرة للعميل، بما يدعم ثقة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة.

(٢) التسويق والبيع :

• زيادة حصة المنظمة فى السوق بنسبة لا تقل عن ٥ ٪ سنوياً خلال سنوات الخطة.

- التركيز بدرجة أكبر على العمليات والمنتجات والخدمات ذات الربحية العالية.
- فتح عدد من الأسواق الجديدة لخدمة فئات أخرى من العملاء.
- التوسع فى الإعتماد على الإمكانيات الذاتية فى المنظمة لتنفيذ البرامج الترويجية لمنتجاتها وخدماتها.
- بدء العمل فى مستوى جديد من الأعمال وتقديم منتجات وخدمات بمستويات جودة أخرى تخدم طلب حقيقى لفئات جديدة من العملاء.
- تطوير سياسات وأساليب تسعير أعمال ومنتجات الشركة لتدعيم الموقف التنافسى للمنظمة.
- تحسين العلاقات مع حالات الاسترداد وتحويلها إلى حالات تعاقد فعلى.

(٣) التنظيم الإدارى والموارد البشرية :

- تطوير التنظيم الإدارى ليشمل النشاطات والفروع الجديدة المخطط تواجدها خلال سنوات الخطة.
- نقل المقر الرئيسى للمنظمة إلى الموقع الجديد.
- تطوير الهيكل الوظيفى بشأن مسميات الوظائف وإشتراطات شغلها حسب الإحتياجات الحديثة لشغل الوظائف.
- تطوير نظام المرتبات والحوافز والتأكد من تميزها عن النظم التى لدى المنظمات المنافسة.
- تطوير وتنمية مهارات أعضاء المنظمة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء متمثلا فى ارتفاع الإنتاجية وترشيد تكلفة العمل بالمنظمة.

(٤) التمويل والإستثمار:

- زيادة رأس المال خلال سنوات الخطة.
- تحسين هامش الربح إلى الضعف خلال سنوات الخطة.

- ترشيد الإنفاق فى كافة بنود التكاليف بنسبة تتراوح ما بين ٥ - ٢٠٪ سنوياً حسب إمكانية الترشيد فى كل بند.
- تنمية مجالات الإستثمار لتصل إلى ضعف قيمة الأعمال سنوياً خلال سنوات الخطة.
- تنشيط مستوى تحصيل مستحقات المنظمة لدى الغير على أن يتم تحصيل كافة المتأخرات خلال السنتين التاليتين.
- تطوير هيكل التمويل بالمنظمة لتقليل تكلفة التمويل بنسبة لا تقل عن ١٠٪ سنوياً.

٢/٦ - الأهداف (الإستراتيجيات) متوسطة المدى :

تمثل الأهداف متوسط المدى ترجمة تفصيلية توضح ماسيتم القيام به خلال سنوات الخطة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، مع مراعاة أن الأهداف متوسطة المدى لاتوضح عادة كيف تتصرف المنظمة، وإنما توضح تفصيلاً ماذا يجب أن تحقق. وفيما يلى أمثلة للأهداف متوسطة المدى :

(١) التسويق والبيع :

- زيادة نسبة أعمال وقيمة مبيعات المنظمة فى مجال المنتجات والخدمات المتميزة من ٣٠ ٪ إلى ٧٠ ٪ مع نهاية فترة الخطة وذلك بمعدل ١٠٪ سنوياً خلال سنوات الخطة.
- تخفيض تكلفة الترويج بنسبة ٣٥ ٪ خلال سنوات الخطة على النحو التالى :
  - ١٠ ٪ خلال السنة الأولى.
  - ١٠ ٪ خلال السنة الثانية.
  - ٥ ٪ خلال السنة الثالثة.

- ٥ ٪ خلال السنة الرابعة.
- ٥ ٪ خلال السنة الخامسة.

(٢) التنظيم الإدارى والموارد البشرية :

- تعديل الهيكل التنظيمى لتقليل المستويات الإدارية وتقليل الوحدات التنظيمية بالهيكل خلال السنة الأولى من الخطة.
- زيادة الدرجات الوظيفية لفتح فرص الترقية أمام أعضاء المنظمة خلال السنتين التاليتين.
- تطوير نظام تقييم الأداء ليشمل المعايير التى يستخدمها العميل فى الحكم على جودة أعمال وخدمات المنظمة.

(٣) التمويل والإستثمار :

- زيادة قيمة المبيعات والإيرادات خلال سنوات الخطة وفق مايلى :
  - ١٠ ٪ خلال السنة الأولى.
  - ٢٠ ٪ خلال السنة الثانية.
  - ٤٠ ٪ خلال السنة الثالثة.
  - ٥٠ ٪ خلال السنة الرابعة.
- تحسين العائد على الإستثمار من ١٠ ٪ ليصل إلى ٤٠ ٪ وفق مايلى :
  - ١٠ ٪ خلال السنة الأولى.
  - ١٠ ٪ خلال السنة الثانية.
  - ٥ ٪ خلال السنة الثالثة.
  - ٥ ٪ خلال السنة الرابعة.

٣/٦ - الأهداف (الاستراتيجيات) قصيرة المدى :

بعد تحديد الأهداف (الاستراتيجيات) طويلة ومتوسطة المدى ، يكون التساؤل المطروح أمام المنظمة : كيف يمكنها تحقيق ذلك ؟ وهنا يظهر دور الأهداف (الإستراتيجيات) قصيرة المدى.

وتتميز الأهداف (الإستراتيچيات) قصيرة المدى بأنها تقدم إجابات محددة واضحة لعديد من التساؤلات منها مايلى :

- ماذا يمكن القيام به ؟
- إلى أى نقطة نستطيع أن نصل إليها ؟
- متى يمكن أن نتحرك ؟
- كيف نتحرك لنصل إلى النقطة المستهدفة ؟
- أين يجب أن نتوقف ؟ وإلى متى ؟
- أين سنذهب إذا توقفنا عند النقطة التالية ؟
- ماهى الترتيبات اللازمة لهذا الأمر ؟
- متى ستحصل المنظمة على هذه المنافع ؟

وفيما يلى أمثلة للأهداف (الإستراتيچيات) قصيرة المدة :

(١) تعديل إجراءات طلب وصرف الحوافز خلال الشهر الأول من السنة الأولى.

(٢) تعديل سياسات التعامل وشروط التعاقد مع الموردين والمقاولين خلال الثلاث شهور الأولى من السنة الأولى.

(٣) ميكنة نظام معلومات الإدارة العليا فى الشهر الرابع من السنة الأولى.

(٤) شغل وظيفة نائب رئيس مجلس الإدارة فى منتصف السنة الأولى.

(٥) شغل وظيفة المدير العام فى نهاية السنة الثالثة.

(٦) دمج قطاعى الشئون الفنية والتخطيط والمتابعة فى نهاية السنة الأولى.

(٧) إعادة تسكين العاملين فى قطاع التسويق والمبيعات على ضوء نتائج البرامج التدريبية خلال السنتين التاليتين.

(٨) تخفيض تكلفة إستخدام التليفونات بنسبة ٥٠ ٪ خلال السنة الأولى من الخطة.

(٩) فتح ثلاثة مشروعات جديدة لخدمة الفئات فوق المتوسطة بالمحافظة الساحلية الثانية فى المنطقة.

(١٠) بدء تقديم خدمات التصميمات المعمارية لعملاء المنظمة إبتداء من منتصف السنة الأولى.

(١١) توسيع أعمال المنظمة فى مجالات التفاوض والتحكيم لزيادة قيمة الأعمال إلى ثلاثة أمثال الأعمال الحالية خلال السنة الأولى.

(١٢) توثيق علاقة الارتباط والتحالف مع المقاول « س » فور تسليم العملية الحالية على إعتباره أفضل وأقوى المقاولين.

(١٣) تعديل المواصفات الحالية إلى قائمة المواصفات الجديدة بدءاً من العملية أو الطلبية التالية .

(١٤) توجيه ٦٠ ٪ من موازنة الحملة الترويجية للسنة الأولى خلال الربع الأول من السنة.

(١٥) إبرام عقد الإتفاق مع وكالة « ليدر » للإستشارات وبناء المهارات بإعتبارها أفضل الوكالات وأقواها فى أعمال الترويج فى مجالات وعمليات المنظمة.

(١٦) تخفيض مديونيات المنظمة للبنوك بنسبة ١٠ ٪ كل ٦ شهور خلال سنوات الخطة لإنهاء الإعتماد على القروض لتمويل أعمال المنظمة والتحرر من عبء الفوائد.

(١٧) تمليك ٢٠٠ سهم لأعضاء المنظمة خلال سنوات الخطة بمعدل ٤٠ سهم كل سنة يتم تخصيصها حسب تقارير الكفاءة والتميز السنوى، وتمويلها من خلال توزيع الأرباح والحوافز التى تستحق للموظفين.

(١٨) التخلص من المستلزمات والأدوات المكتبية غير المستخدمة بسعر التكلفة لأعضاء المنظمة خلال النصف الأول من السنة الأولى.

٧ - الأهداف والمجالات الحاكمة للنتائج

يقترح بعض الكتاب أن منشآت الأعمال تحتاج إلى تحديد أهداف تتعلق

فقط بمجالات النتائج الأساسية. ويقصد بمجالات النتائج الأساسية تلك المجالات التى يؤثر الأداء أو النتائج فيها بشكل مباشر على إستمرار وازدهار النشاط. وتشمل هذه المجالات الربحية، الموقف السوقى، الإبتكار، الإنتاجية، الموارد المادية والمالية، كفاءة الإدارة، أداء وإتجاهات العاملين، والمسئولية العامة. وفيما يلى شرحاً مبسطا لهذه المجالات.

١/٧ - الموقف السوقى :

يمكن قياس الموقف السوقى بعدة طرق بالاضافة إلى الحصة السوقية. على سبيل المثال درجة رضاء المستهلك والتي يتم قياسها بصفة دورية ومنتظمة بواسطة العديد من الشركات يمكن أن تكون أساسا لتحديد الأهداف الإستراتيجية . كذلك فان الولاء للعلامة التجارية، يعتبر مقياسا آخرا للموقف السوقى ، والذي يمكن تحديده من خلال التعرف على نوايا المشترين أو قياس السلوك الشرائى الفعلى لهم.

٢/٧ - الإبتكار :

قد يتمثل أحد الأهداف فى تنمية منتج جديد أو إدخال تعديل على منتج حالى بما يؤدى إلى الإستجابة إلى فرصة أو مواجهة تهديد. ولا يشترط أن يكون الابتكار أو التجديد فى مجال المنتج، فقد تكون هناك حاجة إستراتيجية ، خاصة بالنسبة لمنشآت الخدمات، للإبتكار فى الإدارة المكتبية أو علاقات العمل أو نظم التوزيع أو أساليب الترويج، أو أنظمة التحفيز .. الخ.

٣/٧ - الإنتاجية :

قد يكون التركيز على أهداف الانتاجية أكثر ملاءمة عندما يكون أحد العوامل الحاكمة للنجاح يتمثل فى تنمية ميزة تكاليفية خاصة أو منع أحد المنافسين من تحقيق تلك الميزة. والانتاجية هى مقدار الناتج المحقق من إستخدام مستوى معين من المدخلات، وعادة ما تقاس بالوحدات . ويشير

مصطلح المدخلات إلى العمالة المباشرة ، راس المال المستثمر، والمواد الخام المشتراه، والخدمات. وعليه ، فانه بالنسبه لمقدار معين من المخرجات، فان الأهداف قد تشمل تخفيض أيا من هذه المكونات الثلاثة لعناصر المدخلات. ويعتبر مفهوم القيمة المضافة لمرحلة الانتاج ، السابق الإشارة إليه، مفيداً للغاية في وضع الأهداف المتعلقة بالانتاجية.

٤/٧ - الموارد المادية والمالية :

إن تحقيق النمو أو تنمية قدرة خاصة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة يحتاج غالبا إلى الحصول على أو تنمية موارد ليست متاحة حاليا. وتوجد مجموعة من الأهداف التى يمكن أن توجه تنمية تلك الموارد. وأحد أشكال هذه الموارد يتمثل فى المصنع والمعدات وربما الأرض المقام عليها المصنع. أما المورد الآخر فقد يكون عرض المواد الخام والمدخلات الأخرى الضرورية لعمليات الانتاج أو الخدمات . كذلك فان أحد الأشكال الأخرى للموارد قد يتضمن رأس المال المطلوب لتمويل النمو وتنمية الموارد.

٥/٧ - تنمية وأداء المديرين :

أحد القيود التى ترد على أى برنامج هو العنصر البشرى الذى يتضمن ذلك البرنامج. ان الحصول على الاعداد والنوعيات الضرورية من الأفراد لن يحدث بسرعة أو بطريقة آلية. فقد لجأت إحدى شركات الكمبيوتر والتى تتمتع بمعدلات عالية للنمو إلى وضع نظام لتنمية مواردها من القوى البشرية المؤهلة حتى تستطيع أن تستخدمهم في المرحلة القادمة. على النقيض من ذلك فقد إنهارت إحدى منشآت البيع بالخصم لأنها فشلت فى التخطيط لاعداد احتياجاتها من الأفراد لادارة عمليات النمو على النحو المرغوب، وهناك منظمات حالياً تواجه إحتمالات الانهيار بسبب عدم توفر العنصر البشرى بصفة عامة والقيادات بصفة خاصة اللازمة لإدارة المنظمة فى المرحلة القادمة.

٦/٧ - أداء العاملين واتجاهاتهم :

برز مفهوم أداء العاملين كمحور لجهود حركة الادارة العلمية بقيادة « فردريك تايلور » فى بداية القرن الماضى. بينما حدد «تايلور» الأهداف فى ظل معايير مادية للإنتاجية ، فان الدراسات الحديثة أوضحت أهمية وأثر الاتجاهات والحوافز على الانتاجية. لذا، فانه من الضرورى عمل مقاييس لإتجاهات العاملين من أجل تحديد وتقييم العوامل المؤثرة . ولتنمية إدارة الموارد البشرية يجب أن نتعرض بالتفصيل لإدارة الأفراد فى المنظمات وللمفاهيم الخاصة بثقافة المنظمة، وادارة الموارد البشرية، والتى سوف تكون مفيدة عند تحديد الأهداف فى هذا الميدان.

٧/٧ - المسئولية العامة :

يعترف العديد من المنشآت بمسئولياتها الاجتماعية من خلال تبنى اهداف أو سياسات عامة تتعهد بها. ومن العوامل الدافعة إلى ذلك العمل على تحقيق الأرباح فى الأجل الطويل من خلال تحسين الانطباعات لدى المستهلكين والموردين والرأى العام ... الخ. والتى تؤثر بدورها على مكانة التنظيم فى الأجل الطويل. وتتمثل المشكلة فى مدى إمكانية التوصل إلى أهداف قابلة للقياس توجه الجهود المبذولة فى ذلك المجال. على سبيل المثال ، قد تهتم شركة منتجات غذائية بتنمية نظام مفيد للمعلومات عن النواحى الصحية والغذائية. بالنسبة للبعض الأخر قد يتمثل الهدف فى مجرد انفاق كمية محددة من الأموال. مثل هذا الهدف قد يكون مفيد فى تخصيص الموارد ولكن يقدم توجيه محدود للبرنامج.

٨ - مراجعة الأهداف

١/٨ - الموازنة بين الأهداف :

من المرغوب دائما ومن الضرورى كذلك أن يكون لدى المنشأة العديد من الأهداف. ويراعى أن الحاجة لهذه الأهداف تكون مطلوبة فى جميع المجالات المؤثرة على النتائج وتحقيق الأهداف. إلا أنه من الضرورى كذلك، التركيز على

عدد محدود من الأهداف والتى تمثل أهم تلك الأهداف . ويرى البعض أن المنشأة التى لها أكثر من هدفين ليس لها فى الواقع أى هدف. وتشير الخبرة إلى أنه كلما قل عدد الأهداف كلما تم تركيز الجهود على تحقيقها ، وكلما كان من الممكن تحقيقها بالفعل. علاوة على ذلك، فإنه من الضرورى تحديد أولويات لتلك الأهداف، بمعنى ماهو الهدف ، الذى يجب تغليبه إذا ما تعارض مع هدف آخر، وغالبا فإن تحديد مجموعة من الأهداف المرغوبة يتم بطريقة منفردة متجاهلة الحقيقة القائلة بأن لا مفر من وجود تعارض بين هذه الأهداف.

إن الأهداف يجب أن تساعد فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إلا أنه مالم توجد محاولة للمواءمة بينها، فان الأهداف ذاتها قد تكون محدودة القيمة. خذ على سبيل المثال، وجود الكثير من القرارات التى تتضمن ضرورة إيجاد موازنة بين الأرباح فى الأجل القصير وبين النمو في الأجل الطويل. فإذا ما وجدت أهداف تتعلق بالربحية فى الأجل القصير والنمو فى الأجل الطويل ، فان كل منها قد يقود إلى بديل مختلف لاتخاذ القرار مالم تكن هناك أولويات محددة وواضحة . وعادة ما تبرز عمليات المواءمة في المواقف التالية :

- الأرباح قصيرة الأجل فى مواجهة النمو طويل الأجل.
- نسبة هامش الربح فى مقابل الموقف التنافسى.
- مجهودات البيع المباشر فى مقابل مجهودات تنمية المنتج.
- إختراق الأسواق الحالية فى مواجهة تنمية أسواق جديدة.
- فرص جديدة مرتبطة بمجال الأعمال فى مقابل فرص غير مرتبطة كبدائل لاستراتيجيات النمو.
- اهداف الربحية فى مقابل الأهداف الاجتماعية.
- النمو فى مواجهة الاستقرار.
- البيئات ذات المخاطر والعوائد المنخفضة المنخفضة فى مواجهة البيئات ذات المخاطر والعوائد المرتفعة.

أحيانا يمكن معالجة موقف الأهداف المتعارضة من خلال تحويل أحدها إلى قيد . وعليه، فان أحد الأهداف قد يكون كالتالى : « يجب أن يكون تحقيق النمو فى ضوء القيد بأن العمليات يجب أن تظل مربحة كل عام ».

٢/٨ - التركيز على الفئات ذات العلاقة فى صياغة وتحديد الأهداف

مجموعات المصالح، هم أولئك الأفراد أو المجموعات التى ترتبط مصالحها بنشاط الأعمال والنتائج المتولدة منه. وتشمل عادة : حملة الأسهم، والعملاء، والادارة، والموردين ، والعاملين ، والمجتمع العام، والاتحادات العمالية، والحكومة.

وتتمثل الخطوة الأولى فى تحديد أهم تلك الفئات من وجهة نظر المنظمة ، كذلك تحديد مجالات الأداء الرئيسية المتعلقة بهم. في كل من هذه المجالات فأنه قد يكون من المفيد تحديد احتياجاتهم الضرورية ، توقعاتهم ، والناتج المرغوب لكل منهم. هذه المعلومات من الممكن الحصول عليها من خلال الاستقصاءات أو أى جهد منظم لتحديد الاحتياجات والرغبات.

المرحلة التالية هى توليد مجموعة من الأهداف والقيود من تلك المعلومات. بالطبع، فان المجموعات المختلفة من تلك الفئات قد تمتلك أهدافا متعارضة. إلا أن تحليل طبيعة الدور الذى تؤديه كل فئة، والأثر النسبى لهذا الدور على المنشأة قد يساعد فى تحديد أولويات لتلك الأهداف.

٣/٨ - الشروط الواجب توافرها فى الأهداف

قد يكون من المفيد إثارة السؤال التالى : ترى ما الذى يميز الأهداف الجيدة عن الأهداف الرديئة ؟ أو ماهى الخصائص أو السمات التى تحسن من فرص تحقيق الأهداف ؟

وردا على هذا السؤال فقد اشارت نتائج الدراسات الى ضرورة توافر مجموعة خصائص أو شروط فى الأهداف حتى تتسم بالفاعلية وهى:

(١) القبول Acceptbility :

من المتوقع أن يتبنى المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التى تتسق مع تفضيلاتهم. كما أنهم قد يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الأهداف التى تتعارض مع قيمهم أو إهتماماتهم أو مصالحهم أو يشعرون بأنها غير عادلة. ويمكن أن تحقق القبول عن طريق مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف. كذلك فإن القبول قد يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التى قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

(٢) القابلية للقياس Measurability :

يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذى يجب تحقيقه ومتى . ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت . على سبيل المثال فإن هدف مثل « تحسين العائد على الاستثمار »، يمكن صياغته بطريقة افضل بأن يكون « زيادة العائد على الاستثمار بالنسبة للمنتجات الورقية بنسبة ١ - ٢ ٪ خلال العام القادم » .

(٣) المرونة Flexibility :

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة فى بيئة أعمال المنظمة. إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها قد تؤثر على ثقة العاملين فى الأهداف الموضوعة. ومن الوسائل التى قد تساعد فى تحقيق المرونة دون أن يكون هناك آثار سلبية لذلك، أن يحدد نطاق للتعديل ، بمعنى أن يكون التغيير فى مستوى الهدف وليس طبيعته.

(٤) الوضوح والفهم Clarity and Understanding :

يجب أن تحقق الأهداف للمديرين فى كافة مستويات التنظيم القدرة

على فهم ما الذى ينبغى تحقيقه. كما انهم يجب أن يتفهموا المعايير التى سيتم الاستناد إليها فى تقييم ادائهم . ومن ثم ، فان الأهداف يجب صياغتها بالأسلوب الذى يوحد بين فهم كل من واضع الهدف والقائم بتنفيذه على السواء.

(٥) الملاءمة Compatibility :

يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها فى رسالتها. فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام فى سبيل تحقيق غايات المنظمة . على سبيل المثال . إذا كانت رسالة المنظمة موجهة بالنمو، فإن هدف تقليل نسبة الائتمان إلى حق الملكية بنسبة ١٠٠٪ قد يكون غير ملائما وغير منتج على الاطلاق.

(٦) القابلية للتحقيق Achievability :

يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والامكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التى تمتلكها المنظمة. كما يجب أن تعكس مصالح الاطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعى ايضاً العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

(٧) التحفيز Motivation :

تشير نتائج الدراسات إلى أن انتاجية الأفراد ترتفع عندما يتم وضع الأهداف فى مستوى تحفيزى . بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التى تثير تحدى الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز وليس ان تثبط من هممهم او أن تكون سهلة التحقيق للغاية.

ويظهر فيما يلى نموذجاً مقترحاً لمراجعة الأهداف الإستراتيجية :

عناصر إختيار وتقيم الأهداف (الإستراتيجيات)	درجة توفر العنصر				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١ - إمكانية إستثمار الفرص.					
٢ - إمكانية الإستفادة من نقاط القوة.					
٣ - القدرة على معالجة أوجه الضعف.					
٤ - القدرة على مواجهة القيود والتهديدات.					
٥ - إمكانية تطوير وتحسين الإمكانيات الحالية.					
٦ - إمكانية تنفيذها بتكلفة إقتصادية وجودة عالية.					
٧ - إمكانية إنجازها بأقل درجة من المخاطر والمجازفة.					
٨ - تناسب الأولويات والأفضليات أمام المنظمة.					
٩ - تحقق التكامل والترابط بين مصالح الأطراف.					
١٠- توضح أسلوب ومتطلبات تنفيذها بوضوح وسهولة.					
١١- تحديد المسئوليات والواجبات على الأطراف المعنية.					
١٢- الوضوح والدقة وإمكانية إستيعابها وتنفيذها.					
١٣- تدخل فى إمكانيات الموارد البشرية للمنظمة.					

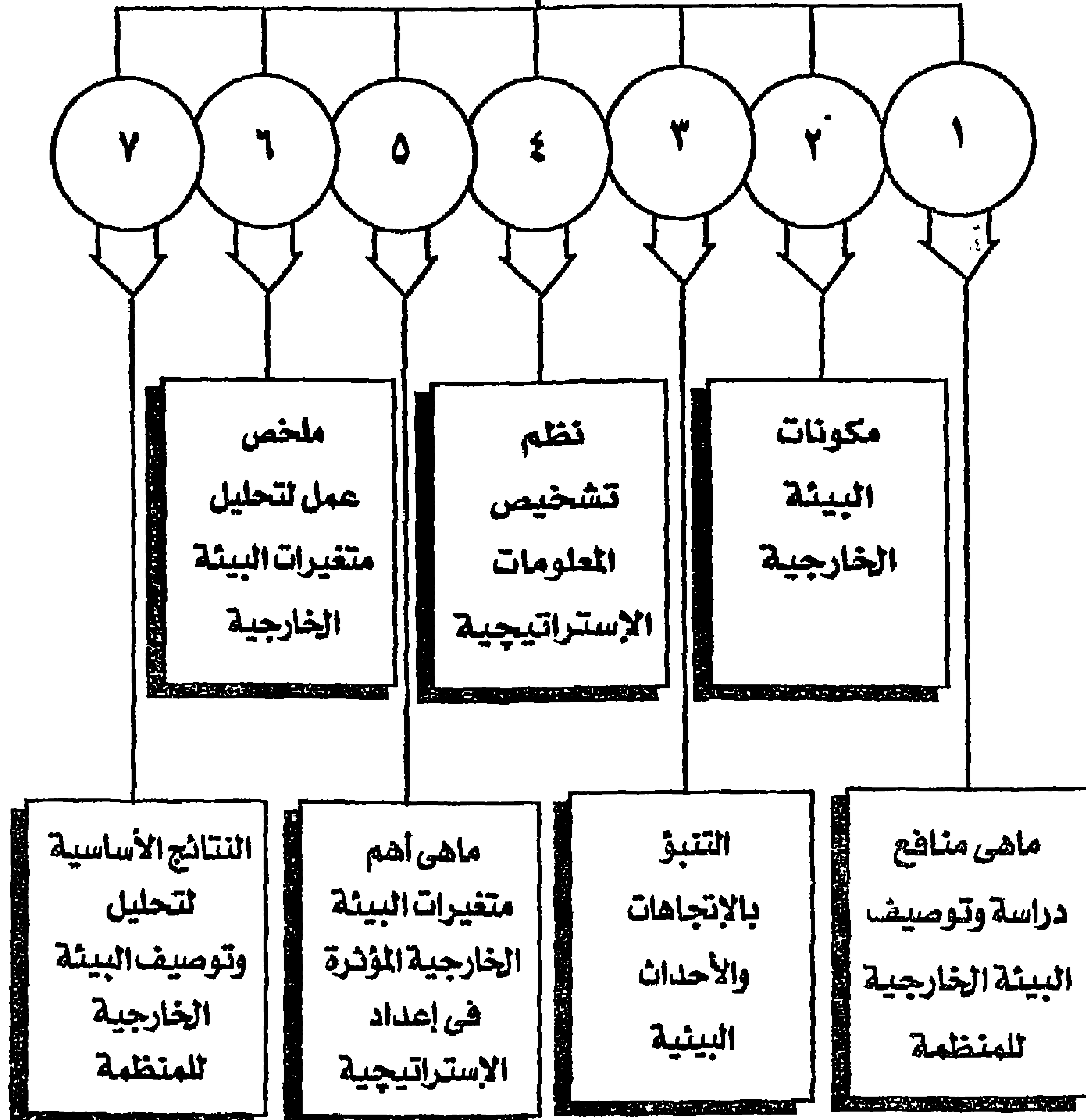
١٤- تدعيم الموقف التنافسى للمنظمة. ١٥- تحسن من المركز المالى للمنظمة. ١٦- يمكن تنفيذها فى الأوقات والأزمنة المناسبة. ١٧- تلائم الموقف التنافسى الحالى للمنظمة. ١٨- تتفق وظروف البيئة الخارجية والإجتماعية للمنظمة. ١٩- وضوح إحتمالات النجاح وتحقيق النتائج التى تستهدفها المنظمة. ٢٠- تدعم وتطور القيم والمفاهيم والمعايير لدى أعضاء المنظمة. ٢١- تلقى قبول وإقتناع وتحمس أعضاء المنظمة. ٢٢- يتوفر فيها المرونة الكافية للتفاعل مع أى تغير فى بيئة المنظمة. ٢٣- وضوح التدرج المنطقى والتسلسل المتتابع فى عناصرها ومراحل تنفيذها. ٢٤- تشتمل على أرقام وقيم واضحة محددة منطقية. ٢٥- توضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلى للمنظمة بعد تنفيذها الخطة الإستراتيجية.					

الفصل الخامس

تحليل وتوصيف

عناصر البيئة الخارجية

تحليل وتوصيف
عناصر البيئة الخارجية



الفصل الخامس

تحليل وتوصيف

عناصر البيئة الخارجية

- مقدمة

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التى تحدد نجاح المنظمة، وتواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات فى القواعد والسياسات والأساليب. هذا بجانب العوامل البيئة الأخرى التى يؤدى تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أى منظمة والتى تتمثل فى مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والإجتماعية ومما تلتزم به من إتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد.

إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب والتغير والتعقيد البيئى، فإن هناك تزايداً مماثلاً فى الإتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئى بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة.

ولكى تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها، لايكفى ان يتم تحديد الفرص أو القيود البيئية فى بيئة المنظمة وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات ووضع الإستراتيجيات التى تؤدى إلى إستثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها بشكل يؤدى إلى إنجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد.

ويمكن القول أن العديد من المنظمات الناجحة فى عالم اليوم تستمد مثل هذا النجاح من قدرتها بالأمس على تقديم المنتج المناسب فى الوقت المناسب فى ظل سوق سريع التطور متعدد المؤثرات. إن العديد من القرارات الحيوية التى

تم إتخاذها فى الماضى ربما لم تكن تستند إلى الفكر الاستراتيجى بقدر ما استندت إلى الحكمه أو ربما الحظ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات فى زاوية النسيان أو تدهور أوضاعها السوقية والمالية . إننا نجد ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة فى العالم قد واجهت تدهوراً ملموساً فى نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين وذلك بسبب تجاهل ما يحدث فى بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود هذه البيئة.

لقد أدركت الإدارة فى المنظمة المعاصرة أن الحكمه والإبتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار. فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق، وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق، وزادت هذه المنافسة، وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق، وتغيرت حاجات ورغبات العملاء، وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجى ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والإستمرار لعملياته.

من هنا، فإن دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية تعتبر أحد الموضوعات الهامة عند إعداد الاستراتيجية ، حيث يتوقف الإختيار الإستراتيجى على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

١ - ماهى منافع دراسة وتوصيف البيئة الخارجية للمنظمة ؟

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية فى تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية :

١/١ تحديد سمات المجتمع والجماهير التى تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التى تعطى لها.

٢/١ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتداداً لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها فى عملياتها وأنشطتها.

٣/١ تحديد الأهداف التى يجب السعى إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوي الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

٤/١ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

٥/١ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الاخلاقية ... الخ.

٦/١ تشخيص أنماط السلوك الانتاجى والاستهلاكى للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذى يفيد فى تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها ... الخ.

ويمكن تأكيد أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية فى النقاط الخمس التالية :

(١) إن أية منظمة هى بمثابة نظام مفتوح فى البيئة التى تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما. ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائى للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئية.

(٢) إن وجود أية منظمة فضلاً عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التى تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف فى هذه البيئة.

(٣) إن أية منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التى تؤثر فى سلوك المنظمة.

(٤) إذا كانت أهداف المنظمات تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التى تعمل فيها هذه المنظمات. ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغير من الأهمية والوزن النسبى لهذه الأهداف إستجابة لما يكون فى المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتهديدات.

(٥) كذلك فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط داخل المنظمة، فلاشك أن إستراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة فى حالة تعاملها مع بيئة إقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع إحتكار القلة وتقييد الإستيراد وتكرار تعديل قوانين الإستثمار والضرائب، لابد أن تختلف عن إستراتيجيات وخطط نفس المنظمة فى بيئة إقتصادية وتسويقية مختلفة.

ما يقال عن تأثير البيئة الإقتصادية والتسويقية يقال أيضاً عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية والتشريعية والتكنولوجية والإجتماعية على سلوك المنظمة ومن ثم على إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج العمل بها.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد فى التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز فى صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما :

- الفرص التى يمكن للمنظمة إستغلالها.
- المخاطر أو التهديدات التى يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

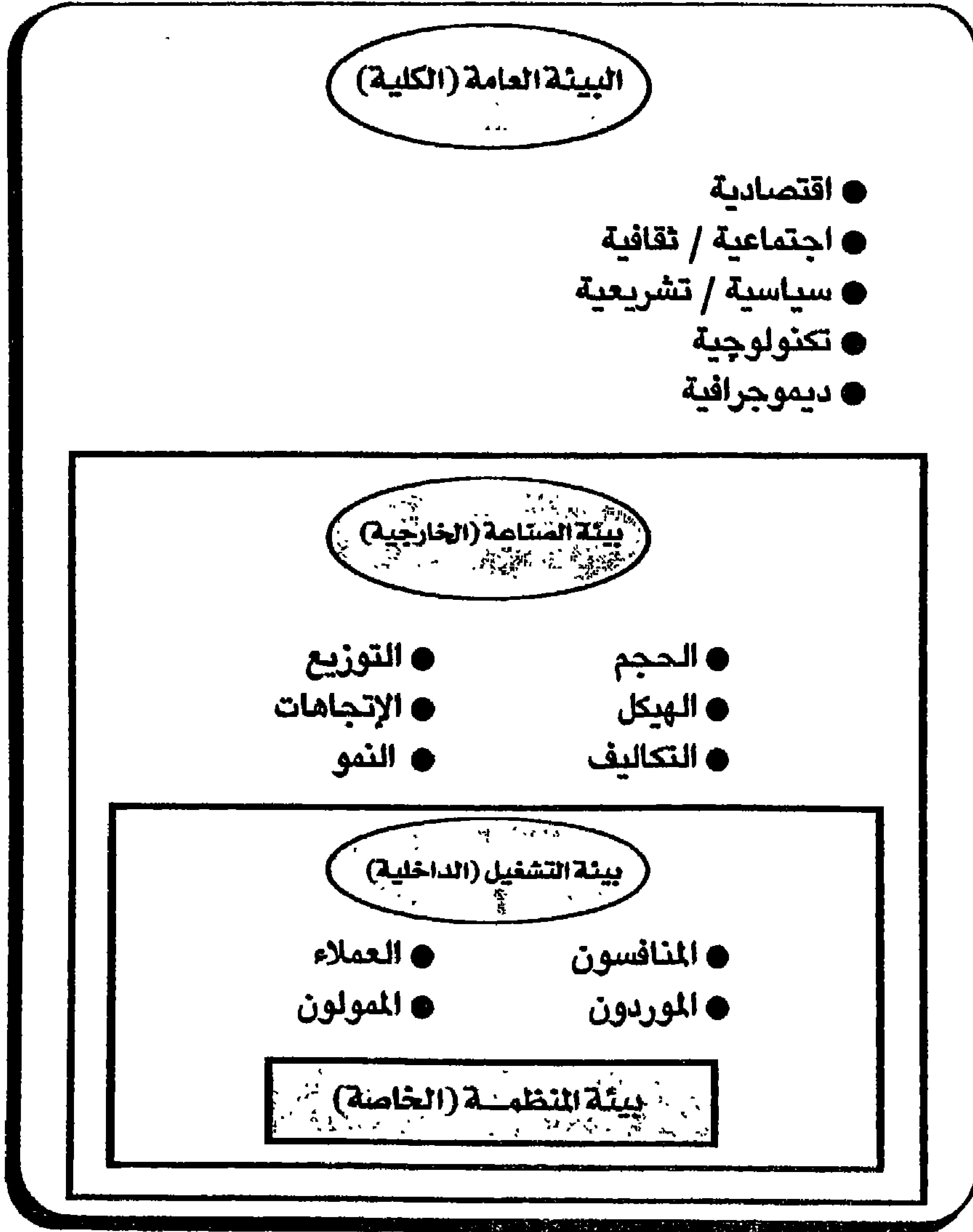
٢ - مكونات البيئة الخارجية

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التى تلعب دوراً مؤثرا فى الخيارات والتصرفات الاستراتيجية ، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويمكن تصنيف هذه العناصر فى ثلاث مجموعات مترابطة هى : مكونات البيئة

الكلية أو العامة، وبيئة الصناعة، وبيئة التشغيل أو المهام. ويعرض الشكل رقم (١/٥) تصوراً عاماً لمكونات البيئة الخارجية.

شكل (١/٥)

مكونات البيئة الخارجية للمنظمة



وسوف نقصر التحليل على تلك العوامل ذات الأهمية والتأثير المباشر أو غير المباشر على عملية الإعداد والإختيار الإستراتيجي.

١/٢ البيئة العامة الكلية Macro Environment :

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التى تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلى أو نوعية الصناعة التى تنتمى إليها أو النشاط الذى تتخصص فيه ، وتشمل مجموعة هذه العوامل كل من العوامل الاقتصادية والتكنولوچية والتشريعية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل الديموجرافية. ويلاحظ ان هذه البيئة تمخضت عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود، ويندر أن تستطيع المنظمة بمفردها ممارسة التأثير عليها بشكل مباشر ملموس. على سبيل المثال، عندما تسيطر حالات الركود الإقتصادى فان قطاع المقاولات على سبيل المثال يبدأ فى مواجهة متاعب إنخفاض الطلب وتقلص حجم النشاط ويندر ان تستطيع اى منشأة فردية تجنب هذا الوضع السلبى، كما يصبح من الصعب بل من المستحيل ان تتمكن منظمة واحدة أو عدة منظمات فردية من إيقاف اتجاه الركود. من ناحية اخرى، فإن نجاح دولة مثل مصر فى عقد إتفاقيات تجارية مع بعض الدول العربية أو الأفريقية وبالتالى إيجاد فرص للمصدرين المصريين يعكس نموذجاً لتأثير القوى السياسية على المنظمة الفردية. وفيما يلى عرضا موجزا لمكونات البيئة العامة :

(١) التكنولوچيا Technology :

تمثل التغيرات والأحداث التكنولوچية التى تقع خارج المنظمة وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيچية احد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئى. وعلى سبيل المثال فان التطبيقات الجديدة لـ CT Scan « الأشعة المقطعية » بإستخدام الكمبيوتر، والتى تستخدم فى التشخيص الطبى، سوف يتسع مداها إذا ما سمحت التكنولوچيا بتحسين سرعة جهاز الأشعة Scaner ، وبالتالى فان المنشأة التى تساهم فى تلك الصناعة سوف تحصل على فرصة

هائلة. وبالمثل ، فإن ظهور تكنولوچيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديداً هاماً، وعلى سبيل المثال فان صناعة الكابلات التليفزيونية باستثماراتها الهائلة فى التوصيلات المنزلية، سوف تتأثر جديا بالنظم المستحدثة والتى تسمح للعملاء بالاستقبال المباشر من الأطباق الفضائية.

ومما لاشك فيه أن الفشل فى التوقع والإستجابة للتغيرات التكنولوچية يعد مكلفاً للغاية. ومن الدلائل على ذلك أنه فى عام ١٩٦٧ فان صناعة الأدوات البصرية Optical قد حققت ربحا قدره ١٠ مليون دولار على حجم مبيعات بلغ ١٥٠ مليون دولار. إلا أنها فى بداية عام ١٩٧٢ فشلت فى الإستجابة للتغير الذى حدث فى مجال العدسات البلاستيكية. وحتى فى عام ١٩٧٨ ، وعندما حصلت على موافقة صناعة العدسات اللاصقة، فان دخل الصناعة قد إنخفض إلى ٦ مليون دولار على الرغم من أن حجم المبيعات قد إرتفع بنسبة ٦٧ ٪.

■ تأثير التكنولوچيا الجديدة :

بالتأكيد إنه من الضرورى بل من الملح أن تكون هناك مقدرة على التحول إلى التكنولوچيا الجديدة، الا ان ظهور تكنولوچيا جديدة، حتى ولو ثبت نجاحها، لا يعنى بالضرورة بأن نشاط الأعمال القائم على التكنولوچيا الأولية سوف يصبح فجأة غير صحى أو غير فعال. ويدلل على ذلك، نتائج الدراسات الميدانية على عدة صناعات حدث فيها تحول جوهرى فى التكنولوچيا وقد شملت صناعات توليد الطاقة، اقلام الكتابة، وشفرات الحلاقة للرجال وصناعة الملابس والراديو وغيرها، وتتلخص أهم تلك النتائج فى التالى :

- إن مبيعات التكنولوچيا القديمة إستمرت مرتفعة لفترة طويلة نسبياً لمحاولة الشركات المستمرة فى تحسينها. وفى الحقيقة فقد استمرت مبيعات ماكينات الحلاقة العادية فى الارتفاع رغم ظهور الماكينات الكهربائية . وعليه، فان ظهور التكنولوچيا الجديدة قد لايعنى حتى إعطاء مؤشر النهاية لمرحلة النمو للتكنولوچيا الحالية. وفى جميع الأحوال، فان الشركات العاملة في مجال التكنولوچيا القديمة قد امتلكت وقتا كافياً لاحداث التكيف المطلوب للتكنولوچيا الجديدة.

- إنه من الصعب نسبيا التنبؤ بنتائج التكنولوچيا الجديدة. فالتكنولوچيا الجديدة تميل إلى أن تكون مكلفة ومجحفة فى البداية.
- إن التكنولوچيا الجديدة عادة ما تبدأ بغزو الأسواق الفرعية مثل إستخدام الترانزاستور فى البداية فى صناعة راديو الجيب.
- إن التكنولوچيا الجديدة تميل إلى خلق أسواق جديدة بدلاً من اختراق الأسواق الحالية.

■ دورة حياة التكنولوچيا Technology Life Cycle :

تمتلك العديد من المخترعات دورة حياة، ومثال ذلك فانه فى صناعة آلة طباعة الحاسب فقد قدمت التكنولوچيا فى كل مرحلة من مراحل دورة حياتها. والأساس فى إدارة التحول من تكنولوچيا لأخرى هو إكتشاف متى تصل التكنولوچيا الأصلية إلى مرحلة الانهيار او التدهور. ويحدد Foster ثلاثة مؤشرات للدلالة على أن التكنولوچيا قد وصلت مرحلة التدهور وانه قد آن الأوان لاستبدالها بأخرى وهى :

- تدنى مستويات الأداء إلى درجة تقترب من البلوغ أو الإصطدام بالعوائق المالية.
- أن تكون مجهودات البحوث والتطوير اقل فعالية وموجهة بدرجة اكبر إلى تحسين العمليات بدلا من إبتكار المنتجات.
- محاولة صغار المنافسين استخدام تكنولوچيا بديلة والتى تبدو محفوفة بالمخاطر وغير اقتصادية فى ذات الوقت.

■ التنبؤ بالتكنولوچيات الجديدة :

تشير نتائج الدراسات الميدانية بأن الاطلاع على الجهود أو المحاولات السابقة يعتبر أساسا ناجحا للتنبؤ بالتكنولوچيا الجديدة. وعلى الرغم من وجود دلائل إيجابية لاستخدام هذا الأسلوب فى التنبؤ بالتكنولوچيا البديلة، إلا أن تلك الوسيلة لم تحقق نفس النجاح فى التنبؤ بأثر التكنولوچيا المستخدمة على التكنولوجيا البديلة والمستخدمة حالياً.

على سبيل المثال ، ماهو تأثير التليفزيون على السينما ؟ أو تأثير محركات الديزل على محركات البخار ؟ ... الخ. وتتمثل أحد دلالات الدراسة فى ضرورة التعرف على وقياس درجة تأثير تنمية تكنولوچيا محتملة على التكنولوچيا البديلة.

(٢) الحكومة Government :

إن اضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيداً إستراتيچيا أو تبرز فرصة إستراتيچية. على سبيل المثال فان إستخدام الأعشاب فى أغذية الرچيم قد أثر على استراتيچيات العديد من الشركات العاملة فى هذا المجال. كذلك فانه فى صناعة مستحضرات التجميل، فان القرارات المتعلقة بنواحى الأمان فى المكونات مثل صباغة الشعر قد أثر على إستراتيچية العديد من الشركات كذلك. وفى صناعة CT Scanner فى منتصف السبعينات، كان أحد المحددات لمستقبل هذه الصناعة هى بروز مجموعة من التشريعات الحكومية والتى تنظم شراء المستشفيات لمثل هذا الجهاز التشخيص مرتفع التكلفة، مما أدى إلى انخفاض الطلب من ٤٥٠ جهاز فى عام ١٩٧٥ إلى ٢٠٠ جهاز فقط فى عام ١٩٧٦، بدلاً من تحقيق الزيادة المتوقعة والتى بلغت تقديراتها نحو ٨٠٠ جهاز. كنتيجة لذلك، فان طبيعة وحجم الصناعة ، وبالتالى نوعية الاستراتيچيات التى يمكن إستخدامها لتحقيق النجاح ، قد تغيرت بالتبعية . فى المقابل، فان تقليص التشريعات المعمول بها فى مجال النقل الجوى، المصارف، السكك الحديدية، وصناعات أخرى قد أدى إلى إحداث تأثير إيجابى هائل على الشركات العاملة فى تلك الصناعات.

ويشير الواقع العملى ويدعمه بعض الدراسات أن المسائل التشريعية تتبع دورة عادة ٨ سنوات، فى الخمس سنوات الأولى تكون تلك المسائل ذات اهتمام محدود ولكن يمكن استقرائها من وسائل الاعلام والاستفتاءات أو الاقتراحات التى تحدث فى المجالس القيادية أو المهنية أو الثقافية. الخ. وفى السنة الخامسة أو السادسة تزداد درجة اهتمام الصحف القومية بتلك القضايا - قانون المساكن

فى مصر أو العلاقة بين المالك والمستأجر فى الأراضي الزراعية - تهريب المخدرات ... الخ. وأخيراً فانه يتم إصدار القانون أو التشريع فى السنوات الأخيرة.

ومن الأمثلة الدالة على ذلك فشل السيناريوهات المطروحة فى الشرق الأوسط فى بدايات القرن الماضى فى التنبؤ بميلاد اسرائيل. وفشل الغرب فى التنبؤ باستخدام العرب لسلاح البترول فى عام ١٩٧٣. كذلك تمثل التطورات السياسية الدولية، والتى تعتبر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للشركات متعددة الجنسية، أمراً بالغ الصعوبة عند محاولة التنبؤ بها. ومثال ذلك، إتجاهات التنبؤ بآثار أحداث الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١ علي العلاقات السياسية الدولية بصفة عامة وعلى الحالة الإقتصادية العالمية بصفة خاصة على الوضع الإقتصادى للولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وكل هذه الإعتبارات يكون لها تأثيراً واضحاً على وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمات. ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المنظمات التى تتخصص فى تزويد عملائها بالمعلومات عن مؤشرات إستقرار الحكومات فى العالم، والبعض الآخر يعطى إحتمالات قائمة على آراء الخبراء والتى تسمح بالمقارنة الكمية للمخاطر التى تلازم ممارسة انشطة دول معينة. بالاضافة إلى المخاطر السياسية ، فان المخاطر الثقافية تصبح هى الأخرى موضع تحليل . ومن الواضح ان الملاحظة المبكرة لتلك التغيرات بواسطة المنشأة، تستطيع أن تجنبها الكثير من المتاعب أو تجعلها اكثر إستعداداً وتهيئة لاغتنام الفرص.

(٣) العوامل الإقتصادية Economics :

يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الإقتصادية، خاصة فيما يتعلق بمعدلات التضخم ومتانة الاقتصاد بوجه عام كما يعبر عنه بمعدلات البطالة والنمو الإقتصادى . إن الإستثمار المكثف فى صناعة مكثفة لرأس المال قد يحتاج إلى ان يتوافق زمنياً مع اقتصاد قوى من اجل تحاشى إحتمالات وجود فترات مدمرة من الخسائر، على سبيل المثال، فإن اى مؤسسة فندقية قد ترغب فى القيام بانشاء تسهيلاتها الجديدة وجعلها جاهزة للعمل فى الفترات التى يكون فيها الإقتصاد قوى. وعادة ما يكون من

الضرورى النظر إلى ما وراء الحالة الإقتصادية العامة بغية التعرف على مكانة موقف صناعة بذاتها. ففى بداية الثمانينات مثلا، كان الكساد فى سوق السيارات والصناعات المرتبطة بها مثل الصلب أكبر من حجم الكساد على مستوى الإقتصاد بوجه عام. من ناحية أخرى، فان قرار الاستثمار قد يتأثر كذلك بمعدلات الفائدة واحتمالات التغير فيها.

بالإضافة إلى ذلك فان التنبؤ بأسعار صرف العملات قد تكون له دلالة هامة بالنسبة للصناعات التى تنهض على أساس من المنافسة العالمية، لذا فان تحليل ميزان المدفوعات والعوامل الأخرى المؤثرة فى قيمة العملة يعتبر امراً مطلوبا. ومن المعروف أن الطلب على السيارات ، خاصة فى الدولة النامية، يعتبر حساساً للتغيرات التى تحدث فى قيمة العملة.

(٤) الثقافة Culture :

قد تعكس التغيرات فى البيئة الثقافية عدداً من الفرص أو التهديدات للعديد من المنظمات . على سبيل المثال ، قامت إحدى شركات الأزياء بعمل دراسة للتعرف على انماط الحياة المستقبلية للسيدات، وقد تنبأت الدراسة بأن نمطا معيشياً متنوعا سوف يسود ، وان وقتاً أطول سوف يقضى خارج المنزل، وأن أولئك اللاتى يعملن سوف يكن أكثر توجها باحتياجات الوظائف التى يشغلنها. وبالطبع كانت هناك دلالات عديدة لمصممى الأزياء من حيث خط المنتج واستراتيجيات التسعير، مثلا فان زيادة وتنوع الأنشطة التى ستضطلع بها المرأة سوف يؤدى إلى نماذج أو خطوط منتجات أكثر اتساعاً، ومعدلات شراء أعلى، وربما إنفاقاً أقل على كل نوع من انواع الملابس. علاوة على ذلك ، فان بعض الاستقلالية المالية والاجتماعية من المحتمل أن تؤدى إلى الحد من شعار « اتبع القائد » كما سوف يقل الإدراك بأنه يجب أن تكون هناك بعض الملابس التى تناسب بعض المناسبات.

كذلك فان شركة General Hills والتى تعمل فى مجال صناعة الأغذية،

قد اكتشفت بعض التغيرات فى إتجاهات المستهلك والتى أثرت فى خططها الخاصة بالتوسع والتى تتضمن :

- الإهتمام المتزايد نحو جودة الطعام، أغذية الرجيم، اللياقة الصحية، والأغذية الطبيعية.
- التغير فى نماذج الإستهلاك ناحية إرتفاع معدلات تناول الوجبات خارج المنزل، كاستجابة لأنماط حياة أكثر فعالية.

واستجابة لهذه التغيرات فقد عمدت الشركة إلى مايلى :

- تنمية سلسلة من مطاعم « الأرض الطيبة » والتى تتخصص فى الاغذية الطبيعية.
- إقتحام سوق الطعام الصحى فى مجال الوجبات السريعة.
- تقديم مجموعة من الأغذية الطبيعية والاغذية المزودة بالفيتامينات.
- استخدام مجموعة من القيم العصرية فى الاعلان عن بعض منتجاتها التقليدية المهددة مثل « من أجل صحتك » و « العودة إلى الطبيعة » .

وفى مجال الإستثمار العقارى استشعرت إحدى الشركات الرائدة فى هذا المجال التغير فى إتجاهات وتفضيلات العملاء ليتزايد الطلب على وحدات بمساحات متوسطة تتضمن غرفتين للنوم وبمستوى تشطيب فوق المتوسط مما دفعها لتطوير تشكيله منتجاتها من الوحدات السكنية مما كان له الأثر الواضح على أعمال الشركة ومركزها المالى.

أخيراً ، ازاء التكلفة المتصاعدة لاستخدام الحرفيين فى القيام بأعمال الدهانات المنزلية وأعمال الديكور البسيطة وبعض عمليات الإصلاح الأخرى. انتشرت ظاهرة الإعتماد على النفس فى القيام بهذه الأعمال. وكان لهذا الاتجاه فى نمط الحياة تأثير على صناعة المعدات اليدوية المنزلية، مما جعل بعض الشركات مثل شركة Stanley على سبيل المثال تكتشف بسرعة تلك التغيرات وتقوم بتنمية استراتيجيات للاستجابة لهذا الإتجاه. وعليه فانها قامت بتكييف

خط منتجاتها حتى يتواءم مع احتياجات الهواة ، كما حولت إنتاجها إلى نمط انتاج كبير على حساب الاتجاه نحو الأدوات المتخصصة، وتم ذلك من خلال جهد إعلانى منظم. وكانت النتيجة تضاعف حجم أعمالها مع الهواة خلال الثمانينات من القرن الماضى مع تحقيق معدل نمو سنوى بلغ فى المتوسط ١٧٪.

(٥) العوامل الديموجرافية Demographic :

قد تمثل الإتجاهات الديموجرافية قوة تأثير هامة فى السوق. والمتغيرات الديموجرافية تشمل تلك العوامل مثل السن، الدخل، التعليم، الموقع الجغرافى ... الخ، وعلى سبيل المثال فان تحرك السكان ومنشآت الأعمال إلى مدن صناعية مثل العاشر من رمضان أو ١٥ مايو أو السادس من أكتوبر أو مدينة السادات وغيرها من المدن الجديدة، له العديد من الدلالات بالنسبة للبنوك وشركات التأمين ومكاتب العقارات وشركات انتاج وتوزيع الأغذية .. الخ.

فى هذا المجال تشير نتائج إحدى الدراسات الى الإتجاه المستمر فى إرتفاع نسبة المعمرين من السيدات فيما بين فئة السن ٥٠ - ٧٠ سنة . هذه المجموعة تمتلك دخلاً عالياً نسبياً، وقتاً حراً أطول، وقليل من المسئوليات المنزلية قياسا على السيدات من الأعمار الأدنى . علاوة على ذلك فان تلك الفئة اقل مقاومة للانفاق مقارنة بالماضى . وتشير نتائج الدراسة بأن تلك السيدات كن غير راضيات عن معدلات الاتاحة للإختيار بين المنتجات الحالية على إعتبار وجود بعض الاختيارات المحدودة والمناسبة لمجموعتهن السنية. وعليه فقد تكون هناك فرصة حقيقية لأى خط منتجات يركز على الإحتياجات الخاصة بتلك الفئة.

٢/٢ بيئة الصناعة أو النشاط (الخارجية) Industry Environment :

يتمثل الهدف الأساسى من تحليل بيئة الصناعة أو النشاط فى تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. ويقصد بجاذبية الصناعة أو النشاط، إمكانية تحقيق الربح فى الصناعة أو النشاط مقاساً بالعائد طويل الأجل على الإستثمار الذى يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها. ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الإستثمار فى أسواق المنتج أو الخدمة.

وعلى الرغم من أن درجة جاذبية الصناعة تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التى يتخذها جميع المنافسين، إلا أن تلك القرارات تتوقف كذلك على الوزن النسبى لنقاط القوة أو الضعف التى يمتلكها كل منافس في مواجهة الأخرين.

ويتمثل الهدف الثانى من تحليل الصناعة فى التعرف على العوامل الحاكمة للنجاح فى الصناعة Key Success Factors . وكما سبقت الإشارة، فان العامل الحاكم للنجاح فى الصناعة هو مهارة تنافسية أو أصل مميز والذى يرتبط بالصناعة على وجه الخصوص . ولكى يستطيع اى منتج أن يشارك فى المنافسة فإنه عادة ما يحتاج إلى إمتلاك حد أدنى من مستوى المهارة أو الأصول فيما يتعلق بكل عامل من عوامل النجاح فى الصناعة. فإذا ما كانت هناك شركة تعانى من نقطة ضعف إستراتيجية فيما يتعلق بأحد العوامل الحاكمه للنجاح فى الصناعة ولا تستطيع تجسيده من خلال عمل إستراتيجية محكمة، فان مقدرة الشركة على المنافسة سوف تكون ضعيفة. وبالعكس، فان الميزة التنافسية المعززة Sustainable competitive advantage سوف تنهض أساسا على عوامل النجاح الحاكمة فى الصناعة. فإذا لم تتوافر تلك العوامل، فانه من غير المحتمل أن تكون تلك المزايا هامة للإعتماد عليها. وبصفة عامة، فان المنشآت الناجحة سوف تكون قوية فى المجالات التى تعكسها العوامل الحاكمة للنجاح فى الصناعة، أما المنافسين الأقل نجاحاً فسوف يكونون ضعفاء فى مجال آخر من مجالات تلك العوامل.

على سبيل المثال، أظهرت نتائج تحليل صناعة العصائر الطبيعية فى أوائل الثمانينات من القرن الماضى وجود سته عوامل حاكمة للنجاح فى تلك الصناعة. يتضمن العامل الأول إمكانية النفاذ إلى مصادر توريد الفواكه الطبيعية، حيث يمثل هذا العنصر (٥٠٪) تقريبا من التكلفة المتغيرة للمنتج. أما العامل الثانى فيتمثل فى المقدرة على التنبؤ بإمكانية استمرار التوريد فى الأجل الطويل، وهو ما يقتضى دراسة العوامل المؤثرة على إنتاج الفواكه الطبيعية وأثر

ذلك على الكميات والأصناف المتاحة منها فى الأجل الطويل، ويشمل العامل الثالث المقدرة على التأثير على المستهلك من خلال الجهود التسويقية المختلفة. ويتضمن ذلك تطوير مزيج منتجات وعلامات تجارية مناسبة، واستخدام منافذ توزيع مناسبة، بالاضافة إلى النجاح فى خلق صورة ذهنية وانطباعات جيدة عن المنتجات من خلال الاعلان والوسائل الأخرى للترويج. أما العامل الرابع للنجاح فى الصناعة، فيتمثل فى المقدرة على إختيار إسم تجارى مناسب للمنتج وله علاقة جيدة بصناعة العصائر الطبيعية. وبالنسبة للعامل الخامس فيتمثل فى وجود عائلة منتجات يمكنها أن تحقق وفورات الحجم الكبير واسم لتلك العائلة يمكن أن يسمح بتقديم منتجات جديدة تحت مظلته.

■ تعريف الصناعة أو النشاط :

قبل عمل اى تحليل للصناعة او النشاط، فانه من البديهى أولا أن يكون هناك تحديد واضح لمفهوم الصناعة. وبصفة عامة فان مفهوم الصناعة يمكن أن يشتق من تحليل كل من المنافسة والعميل. فالصناعة عادة ما تتضمن مجموعة المنتجات ذات العلاقة والتى يقوم بانتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين. بالطبع، فانه يوجد عادة مجموعات عديدة من المنافسين والذين تجمعهم خصائص متشابهة. وبديهى أنه كلما اتسع نطاق تلك المجموعات كلما قلت حدة المنافسة فيما يتعلق بخط المنتجات. على سبيل المثال فان مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية مثل البيبسى والكوكاكولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، المشروبات التى تعتمد على المسحوق مثل البرتقال والليمون، كما قد تمتد لتشمل كافة المنتجات المماثلة أو البديلة..

■ أبعاد تحليل الصناعة أو النشاط :

تتوقف طبيعة ومحتوي عملية تحليل الصناعة أو النشاط وما يتعلق به من أسواق المنتج على الغرض من عملية التحليل، إلا أنها غالباً ما تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية :

- الحجم الحالى والمتوقع للصناعة أو النشاط.
- هيكل الصناعة أو النشاط.
- هيكل التكاليف.
- نظم التوزيع .
- الاتجاهات والتطورات التي تحدث فى الصناعة أو النشاط.
- درجة نمو الصناعة ودورة حياة المنتج أو الخدمة.

وفيما يلى عرضاً مختصراً لهذه الأبعاد :

(١) الحجم الحالى والمتوقع للصناعة أو النشاط :

لا يساعد معرفة حجم الصناعة أو النشاط على تقييم فرص الإستثمار فحسب، ولكنه يخدم كذلك فى التعرف على الحصة السوقية للمنافسين المختلفين. وعند قياس حجم الصناعة أو النشاط ، فانه من الضرورى تحديد ذلك الجزء من السوق الذى يمثله احتياجاتها الذاتية، على سبيل المثال ، فان جزءا لا بأس به من صناعة أجزاء الالكترونيات يتكون من تلك المنشآت المتكاملة رأسياً والتى تقوم بتزويد نفسها بتلك الأجزاء . بالإضافة إلى معرفة الحجم الحالى للصناعة، فانه غالبا من المفيد الأخذ فى الإعتبار الأسواق المحتملة. ويوضح الشكل رقم (٢/٥) التالى إطاراً للتعرف على توقعات النمو فى حجم الصناعة من خلال مايسمى بتحليل فرص النمو Growth Opportunity Analysis ، والذى يعتبر بمثابة أداة لتنظيم وتحليل الأسواق المحتمله.

وتشير فجوة خط المنتجات إلى الثغرات فى خط المنتجات وذلك مثل شركة انتاج السيارات والتى تفتقر إلى التواجد فى سوق السيارات الفارهة. بينما تعكس فجوة توزيع الثغرات الموجودة في نظام التوزيع والتى يؤدى استغلالها إلى تحقيق أرقام اضافية فى حجم المبيعات، ولعل إنتشار محلات البيع بالخصم خاصة فى الدول النامية فى الفترة الأخيرة يشير إلى الاتجاه نحو إستخدام

شكل رقم (٢/٥)

تحليل فرص النمو

السوق المحتمل للصناعة أو النشاط Market Potential	(الخيارات) الفرص الاستراتيجية Strategic Options
فجوة الاستخدام	● إيجاد استخدامات جديدة للمنتج. ● إيجاد مستخدمين جدد. ● زيادة نوعية الاستخدام. ● زيادة معدلات الاستخدام.
فجوة التوزيع	● توسيع كثافة التوزيع ● توسيع التغطية الجغرافية لمنافذ التوزيع.
فجوة خط المنتجات	● اضافة عناصر جديدة لخط المنتجات.
الفجوة التنافسية	● إختراق مواقع المنافسين الأخرين. ● إختراق مواقع غالبية المنافسين المباشرين.
مبيعات المنشأة	● الدفاع عن الأسواق أو المواقع الحالية.

واحدة من ثغرات نظام التوزيع . أما فجوة المنافسة فتشير إلى إمكانية إقتحام الأسواق الحالية لبعض المنافسين غير المباشرين أو المباشرين.

ويعكس مفهوم فجوة الإستخدام كما هو مبين فى قمة الشكل السابق، تدنى مستوى إستخدام المنتج إلى درجة ملموسة، وبالتالى فانه يمكن زيادة معدل الإستخدام لذلك المنتج من خلال إتباع واحدة أو أكثر من الوسائل التالية:

- زيادة معدل الاستخدام الحالى.
- تنويع مجالات الاستخدام.

- إيجاد مستخدمين جدد.
- إيجاد استخدامات جديدة.

ويؤدى الإعلان التذكيرى وسياسات الخصم وتنويع مناسبات الاستخدام إلى رفع معدلات الاستخدام الحالي. ومثال ذلك شركة بيبسى كولا والتى تحاول من خلال الاعلان وجهود تنشيط المبيعات الى جعلها جزءا من كل وجبة وليس الوجبات السريعة فقط. وأما الذين لا يستخدمون المنتج فى الوقت الحالى فانه يمكن إعتبارهم مستخدمين محتملين إذا ما تم رصد تلك المجموعات ومحاولة الوصول إليهم واقناعهم بالتعامل فى المنتج من خلال اتباع استراتيجية تسويقية ناجحة.

ومما لاشك فيه أن الشركة التى تستطيع تحديد ثغرة الإستخدام وتحاول استغلالها تستطيع أن تحقق عائداً مرتفعا نتيجة لذلك. كما أن ان تلك الجهود المبذولة لإستغلال ثغرة الإستخدام يمكن أن تحول صناعة ما من موقف النضوج إلى موقف النمو. وعلى سبيل المثال فان شركة « دى بونت » الأمريكية والتى استخدمت النايلون فى المجالات العسكرية فى البداية مثل مظلات الهبوط، قد نجحت فى إيجاد استخدامات فى مجال الإطارات ، الملابس الجاهزة ، والسجاد، وهو ما يعنى إيجاد اتجاهات جديدة للنمو.

دور التوقعــات :

فى بعض الأحيان، فان الحاجة لمنتج ما قد تبرز نتيجة للتأكد من احتمالات ناجحة الا ان هذه التوقعات قد تصبح مجرد امنيات غير قابلة للتحقيق، نتيجة لوجود عوامل معوقة. على سبيل المثال، فان هناك طلباً هائلاً على الوسائل والمعدات التعليمية فى الدول النامية وفى اكثر من قطاع، ولكن نقص الموارد يقف حائلاً دون أن تصبح تلك الرغبة واقعاً ملموساً. كما انه فى بعض الأحيان قد تبرز بعض المشكلات السياسية غير المتوقعة، وتؤدى إلى نفس النتيجة وذلك كما حدث لصناعة الطاقة النووية فى منتصف السبعينات. وبعد

سوق معدات الرقابة على التلوث مثالاً أخيراً لصناعة نمت بمعدلات أبطأ مما كان متوقعاً، حيث أن المنتجين قد فشلوا فى إدراك حقيقة أن شراء معدات الحماية من التلوث يمكن تحقيقه فقط فى حالة صدور قوانين تشريعية تفرض ذلك على المنشآت الصناعية، الأمر الذي لم يتوافق مع تطور المناقشات التى جرت حول ذلك الموضوع . فى بعض الأحيان قد يثور الجدل حول قضية ما بدرجة أكبر مما تستحق مما يترتب عليه عمل توقعات غير صحيحة هذا بعكس حالة قضية حزام الأمان فى السيارات والتى إستطاع البعض أن يحقق مكاسب خيالية منها نتيجة دقة توقعه أو علمه بما سوف تنتهى إليه سياسات الحكومة فى هذا الشأن، ولذا فإنه من المهم فهم الافتراضات والظروف المحيطة بالأسواق المحتملة.

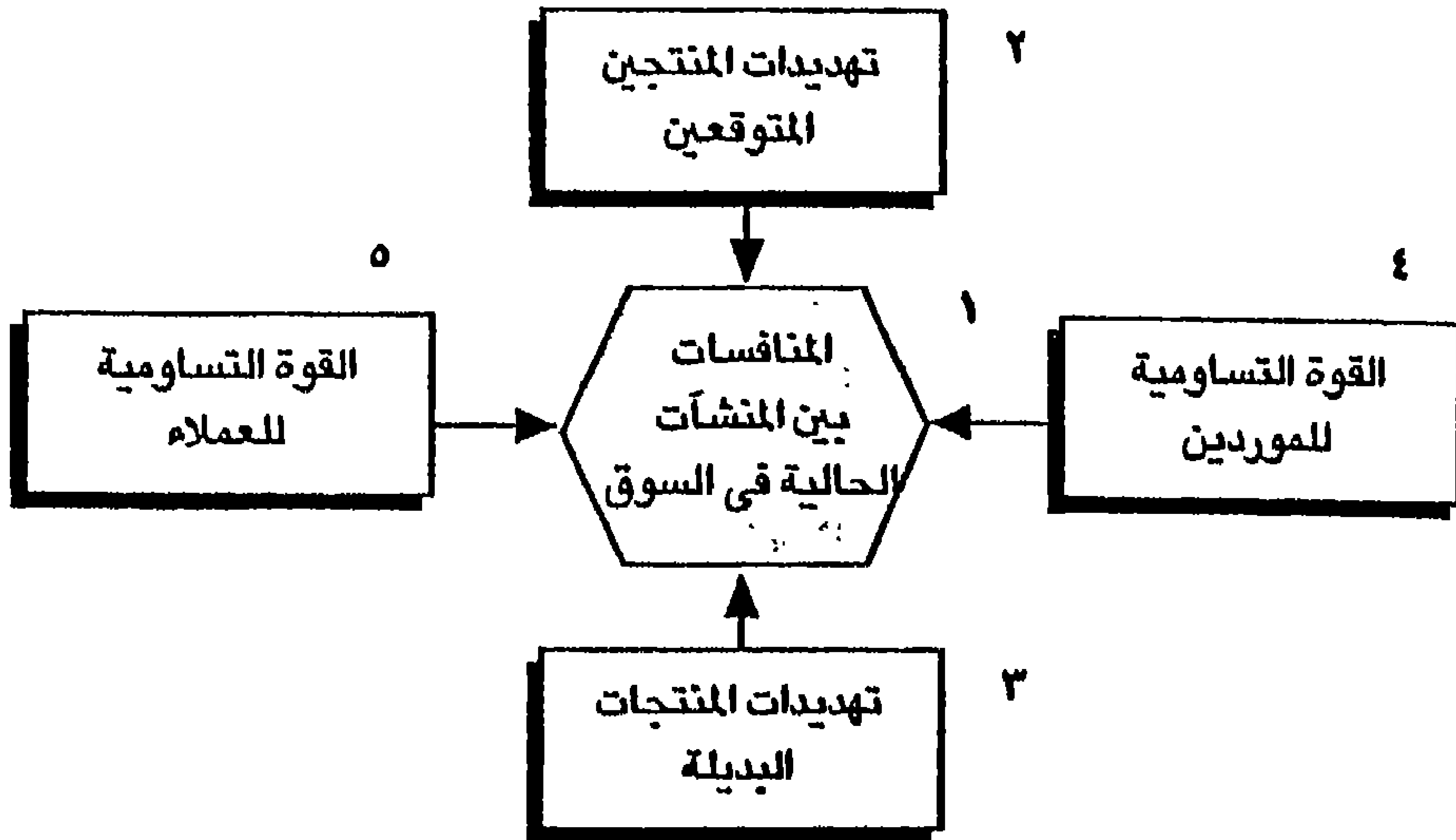
(٢) هيكل الصناعة أو النشاط :

تتوقف درجة جاذبية الصناعة، كما يعبر عنها بالعائد على الإستثمار فى الأجل الطويل، إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة. ولهيكل الصناعة تأثير قوى فى تحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة بالاضافة إلى تحديد الإستراتيجيات المحتملة والممكن استخدامها بواسطة كل منشأة. وعلى الرغم من أهمية القوى التى قد تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية والإقتصادية والسياسية.. الخ، الا أنها تعتبر هامة من منظور نسبى حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت فى الصناعة ، ويتوقف الأمر فى النهاية على القدرة التى تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة فى مواجهة تلك القوى.

ويمكن القول أن كثافة المنافسة فى صناعة أو نشاط ما ليست مجرد صدفة أو تحرك عشوائى ينسب إلى حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمد جذورها إلى الهيكل الاقتصادي وتمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين، إن درجة المنافسة فى صناعة أو نشاط ما تتحدد بفعل خمسة عوامل أساسية وذلك كما هو موضح بالشكل (٣/٥) التالى :

شكل (٥/٣)

القوى المؤثرة على درجة المنافسة فى الصناعة أو النشاط



إن الهدف من بناء استراتيجية للمنافسة فى منشأة ما هو العثور على موقع فى الصناعة أو النشاط تستطيع فيه المنشأة ان تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية او تستطيع من خلالها أن تؤثر فى تلك القوى لصالحها.

وباختصار فان التحليل الهيكلى للصناعة يعتبر القاعدة الأساسية التى يمكن أن تبنى عليها استراتيجية فعالة للمنافسة، ويساعد تحليل هيكل الصناعة أو النشاط فى التعرف على عوامل النجاح الحاكمة والتى لابد من توافرها لإحداث التوافق المطلوب مع تلك القوى الخمس، كما يساعد على القاء الضوء على نقاط القوى والضعف الحرجة فى المنشأة ، إضافة إلي مساعدتها على تدعيم موقفها فى النشاط أو الصناعة التى تنتمى إليها. كما يفيد تحليل هيكل الصناعة او النشاط فى توضيح المناطق التى تحتاج إلى اجراء تغيير استراتيجى يحقق عائدا أعلى، وبيان الاتجاهات التى يمكن أن يكون لها تأثير هام اما لأنها تنطوى على وجود فرص أو تعد مصدراً للتهديدات. وأخيرا فان فهم

تلك القوى يساعد كذلك فى التعرف على مجالات التنويع. وفيما يلى عرضاً مختصراً للقوى الخمس التى يعكسها مفهوم التحليل الهيكلى للصناعة أو النشاط.

■ المنافسة بين المنتجين الحاليين :

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة إعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط ؛ مدى التنوع فى المنتجات والخدمات المعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وجود عوائق للخروج . وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما إرتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم فى الأهداف والاستراتيجيات . كذلك إذا كانت الصناعة على درجة عالية من الأهمية للعديد من المنافسين، فان درجة تعلقهم بها تكون مرتفعة وبالتالى فان حدة المنافسة بينهم سوف تكون مرتفعة . وبالمثل فإنه عندما تنخفض درجة التنويع فى المنتجات المتنافسة، فان المنافسة السعرية تكون مرتفعة، وتميل الربحية إلى الانخفاض. كما أن وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، كما هو الحال فى صناعة الطيران المدنى، سوف يؤدى الى المنافسة السعرية لتحسين استغلال الطاقة. أخيراً، فان وجود عوائق للخروج، مثل تخصص الأصول سوف يمنع المنافسين الضعفاء من ترك الصناعة مما جعلهم يجبرون على إستخدام كافة أساليب المنافسة للاستمرار فى نشاط الأعمال.

■ تهديدات المنافسين المحتملين :

يتمثل أحد مصادر المنافسة المحتملة فى أولئك الذين يودون الدخول فى مجالات أنشطة الصناعة. ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة علي عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة عوائق الدخول للصناعة. ومن ثم، فان تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما فى تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالى مستويات الربحية فى المستقبل، وتتضمن تلك العوائق مايلى :

- حجم رأس المال المطلوب. هناك صناعات مثل التعدين والسيارات والتى تتطلب استثمارات ضخمة والتى ترفع بدورها من درجة المخاطر التى يتعرض لها من يزمع دخول تلك الصناعات.

- اقتصاديات الحجم. إذا كان هناك تأثير لاقتصاديات الحجم سواء فى الانتاج أو الاعلان أو التوزيع أو اى مجال آخر، فانه من الضروري تحقيق ذلك الحجم بسرعة. ويؤدى التأخر فى ذلك ليس فقط إلى زيادة حجم الإستثمار ولكن كذلك ارتفاع إحتمالات مخاطر الإنتقام أو الثأر من المنافسين الحاليين.

- قنوات التوزيع. قد يصبح الحصول على قنوات لتوزيع المنتج فى بعض الصناعات امراً مكلفاً وغاية فى الصعوبة بالنسبة لبعض الصناعات. فحتى الشركات الكبيرة المستقرة ذات ميزانيات التسويق الهائلة يمكن تواجه بعض الصعوبات فى الحصول على مكان على أرفف محلات السوبر ماركت المشهورة.

- تنويع المنتج. قد تمتلك الشركات القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنويع ومستويات الجودة فى منتجاتها، وكذلك من خلال الإنطباع عن علامتها التجارية والخدمات التى تقدمها ، مما يصعب على المنتج القادم إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك الشركات وهو ما يزيد من عوائق الدخول امامها. ومن أمثلة ذلك شركات المياه الغازية ومستحضرات التجميل والبنوك ... الخ.

■ تهديدات المنتجات البديلة :

تتمثل المنتجات البديلة فى مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على انهم يمثلون مصدرا للمنافسة اقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تاثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائما . وعلى سبيل المثال فان منتجات البلاستيك ، والزجاج ، والورق المقوى تمثل ضغطا على صناعة العبوات المعدنية. وبالمثل فان نظم التحذير الالكترونية تمثل بداية لصناعة أدوات الحراسة والأمن. وتلقى البدائل التى تظهر تحسنا ملموسا فى

مستويات الأسعار والأداء والتى تتضاءل تكلفة تحول المستهلك اليها اهتماما خاصاً فى ذلك المجال.

■ القوة التساومية للعملاء :

عندما يمتلك العميل قوة تساومية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فانه يمكن أن يرغم الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذى يؤثر على معدلات الربحية المحققة. وترتفع القوة التساومية للمستهلك فى الحالات التالية :

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- عند وجود امكانية للتكامل الخلفى بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه. على سبيل المثال، فان منتج الإطارات يواجه قوة تساومية كبيرة من منتج السيارات ، وبالمثل فان عملاء منتجى أدوات التعبئة يمارسون ضغطاً كبيراً عليهم للحصول على مزايا سعرية كبيرة وخدمات إضافية، بل وقد نجح العديد منهم فى تحقيق التكامل الخلفى. وتشير إحدى الاحصائيات إلى أنه فى أوائل الثمانينات، بلغت نسبة مساهمة أولئك الذين أحدثوا تكاملاً خلفياً نحو (٢٥٪) من الإنتاج الكلى للصناعة.
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والطلب ... الخ.

■ القوة التساومية للموردين :

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين فى صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراه. وعليه، فان

الموردين الذين يتمتعون بموقف قوى فى علاقتهم بمجموعة المنتجين فى صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات ، إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة فى التكلفة من العملاء المباشرين . ويتمتع الموردون بقوة تساومية فى الحالات التالية :

- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المنشآت والتى تتميز بالتركيز قياسا على الصناعة التى يتم البيع لها.

- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التى يمكن أن يلجأ إليها المنتجون فى الصناعة التى تقوم بالشراء.

- عندما لا تكون الصناعة المشتريه عميلاً هاماً لمجموعة الموردين.

- عندما يكون منتج المورد أحد المدخلات الهامة فى نشاط اعمال المنشأة المشترية، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر اساساً فى نجاح العمليات الانتاجية او فى تحسين مستوى الجودة للمنشأة المشترية.

- عندما تتسم منتجات المنشآت الموردة بالتنوع او المقدرة على التحول إلى مجالات انتاجية أخرى. فى هذه الحالة لا يستطيع المشترى ان يستغل إمكانية التأثير على مورد ما فى مواجهة مورد آخر للحصول على عرض أفضل.

- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديداً بامكانية احداث التكامل الرأسى للأمام . ويضع ذلك قيداً على مقدرة الصناعة المشترية على تحسين شروط الشراء.

(٣) تحليل هيكل التكاليف :

يؤدى الفهم المتعمق لهيكل التكاليف فى صناعة ما إلى إمكانية التعرف

على عوامل النجاح الحاكمة فيها سواء فى الوقت الحالى أو فى المستقبل. وتتمثل أولى خطوات التحليل فى التعرف على المواطن التى تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة. وفى غالبية الأحوال، فان هناك سلسلة من خطوات إضافة القيمة وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (١/٥).

جدول رقم (١/٥)

القيمة المضافة بواسطة مراحلة الإنتاج

مرحلة الانتاج	الصناعات التى تتعلق عوامل النجاح الحاكمة فيها بمرحلة الانتاج
● توفير المواد الخام	● التنقيب عن الذهب – البيرة
● تصنيع المواد الخام	● الحديد – الورق
● تصنيع المنتجات	● الاطارات – الدوائر المتكاملة
● التجميع	● الملابس الجاهزة – الوسائل التعليمية – الأدوات الموسيقية
● التوزيع المادى	● المياه المعباه – العبوات المعدنية
● التسويق	● أدوات التجميل

وعليه، فانه من المحتمل، أن يهدف كل منافس إلى أن يكون أقل المنافسين من حيث التكلفة فى أعلى مراحل تحقيق القيمة المضافة فى الانتاج. وغنى عن البيان أن المزايا فى المراحل ذات القيمة المضافة المنخفضة سوف تكون محدودة الأثر. ففى مجال تصنيع العبوات المعدنية مثلا، فان تكلفة النقل تكون مرتفعة نسبيا وبالتالى فإن المنافس الذى يستطيع أن يتخذ موقعا قريبا من العملاء سوف يحقق ميزة تكاليفية هامة قياسا على بقية المنافسين.

وبالطبع قد يكون من غير الممكن تحقيق ميزة تكاليفية فى مرحلة ذات قيمة مضافة عالية. على سبيل المثال، فان الدقيق كأحد المدخلات الهامة فى صناعة الخبز قد يمثل قيمة مضافة مرتفعة ، ولكن لأنه متاح على نطاق واسع

وبأسعار محددة، فانه من الصعب أن يكون أحد مصادر العوامل الحاكمة للنجاح فى الصناعة ، إلا أن ذلك لا يعفى من ضرورة التطلع أولا لمعرفة المراحل التى تتحقق فيها أعلى القيم المضافة.

على سبيل المثال، كانت صناعة الأسمنت نموذجاً للصناعة المحلية عندما كانت مقيدة بامكانيات النقل بالسكك الحديدية والقاطرات. إلا أنه مع التطورات التى حدثت فى مجال السفن المتخصصة ، فان تكلفة النقل المائى قد انخفضت بشكل ملحوظ. وعليه فان عوامل النجاح قد تغيرت من وسائل النقل البرى المحلية إلى إمكانية النفاذ إلى السفن المتخصصة ونطاق الانتاج. بالمثل ، وفى صناعة الآلات الحاسبة، فان الدوائر المتكاملة كانت تكون الجزء الأكبر من القيمة المضافة فى المراحل الأولى لظهور تلك الصناعة، إلا أنه ، فى المراحل المتقدمة منها، فان تجميع لوحة المفاتيح Key boord أصبح نسبيا أكثر أهمية كمرحلة من مراحل القيمة المضافة ، وكان على الشركات المنتجة أن تتحرك خارج حدودها لاقامة عمليات تجميع فى المناطق الخارجية حتى تستطيع أن تنافس بفعالية.

أما الجانب الثانى من جوانب تحليل هيكل التكلفة فى الصناعة فيتمثل فى معرفة إلى أى حد توجد امكانية لتحقيق استراتيجيات منحنى الخبرة فى الصناعة. هل تستطيع الشركات تحقيق مزايا هامة فى التكلفة على أساس الحجم ؟ هل توجد تكلفة ثابتة ضخمة والتى تمكنها أن تساعد على تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير ؟

(٤) نظم التوزيع Distribution Systems :

يتناول تحليل نظم التوزيع ثلاثة أنواع من القضايا الإستراتيجية هى :

- ماهى قنوات التوزيع البديلة ؟

- ساهي الإتجاهات ؟ أي ماهى قنوات التوزيع التى تزداد أهميتها ؟ وماهى قنوات التوزيع الجديدة التى برزت أو من المحتمل أن تبرز ؟
- من الذى يمتلك القوة فى قناة التوزيع وماهى إحتمالات تغير تلك القوة ؟

يعتبر النفاذ إلى قنوات التوزيع التى تتسم بالكفاءة والفعالية أحد العوامل الحاكمة للنجاح. ويمكن أن تختلف بدائل قنوات التوزيع من عدة إعتبارات. أحد تلك الإعتبارات يتضمن درجة الاعتماد على التوزيع المباشر. فهناك بعض الشركات، خاصة تلك التى تقوم بانتاج السلع الصناعية، تتولى البيع مباشرة لعملائها من خلال قوتها البيعية أو محلات التجزئة التى تمتلكها. بينما توجد شركات أخرى تتولى البيع المباشر إلى تجار التجزئة، أو الموزعين أو لأى نوع آخر من الوسطاء، كما يقوم البعض الثالث بالجمع بين الأسلوبين اى المباشر وغير المباشر، ومن الطبيعى القول بأن الشركات التى تقترب من المستهلك النهائى سوف تمارس درجة أعلى من السيطرة على جهودها التسويقية، إلا أنها فى نفس الوقت سوف تتحمل أعلى درجات المخاطرة، سواء كانت مخاطرة تتعلق بالتكلفة أو العائد أو كليهما، لذا، فانه من المفيد الأخذ بعين الإعتبار ليس فقط نظم التوزيع الحالية، ولكن كذلك قنوات التوزيع المحتملة.

أيضا فان تحليل التغيرات المحتملة أو التى بدأت فى الظهور يمكن أن تكون لها أهمية فى تفهم الصناعة والعوامل الحاكمة للنجاح فيها. وعلى سبيل المثال فان زيادة مبيعات الساعات من خلال محلات التجزئة الكبيرة ومحلات المجوهرات، جعل من تلك القنوات اهمية لمنتجى الساعات، وان يزداد اهتمامهم بعمليات التغليف والاعلانات. وبالمثل فان قرار كبار المنتجين للسلع الاستهلاكية المعمرة، بالبيع من خلال محلات السوبر ماركت أو محلات البيع بالخصم يمكن ان يكون له أثر على تصميم قنوات التوزيع التى يقوم باستخدامها أولئك المنتجين.

كما أن بروز أساليب البيع بالكتالوجات ، ومحلات البيع بالخصم، والانتشار المكثف لمتاجر المواد الغذائية وغيرها، يوضح أنماطا من اتجاهات التوزيع والتى يمكن أن تكون لها أهمية استراتيجية بالنسبة للشركات التى يمكن ان تتأثر بوجود هذه النوعية من منافذ التوزيع. وبالنظر إلى المستقبل، فان نظم الإتصال المزدوجة مع متاجر التجزئة من خلال الحاسبات الآلية المنزلية، يمكن ان يخلق قناة جديدة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لبعض المنتجات.

أخيراً فإنه من المهم عند تحليل نظم التوزيع معرفة مراكز القوة فى القناة وكيف يمكن أن يتغير موقع تلك المراكز. على سبيل المثال، فان قوة قناة التوزيع بالنسبة لصناعات الملابس الجاهزة والأثاث تكمن فى أيدى تجار التجزئة، بينما تكمن القوة النسبية فى توزيع منتجات السيارات وبعض المنتجات الأخرى فى يد المنتج نفسه وذلك من خلال الترويج والاسم التجارى. ومن الناحية الإستراتيجية، فانه من الحكمة تجنب تلك القنوات التى يمكن أن يحدث فيها إختلال غير مرغوب فى القوة. ان التغير فى هيكل القوة يمكن أن يكون له دلالات من الناحية الاستراتيجية . على سبيل المثال، فان القوة النسبية فى توزيع أدوية الروشتات قد تحولت فى السبعينات ، عندما وافقت العديد من الدول على قانون يمنح الصيادلة الحق باحلال أدوية محل تلك التي وضعت بالروشته. ونتيجة لذلك فقد برزت ضغوط سعرية كما تم خلق فرص حقيقية لتلك المنشآت التى تنتج الأدوية المشابهة للأدوية ذات الأسماء المشهورة. وبالتأكيد، فان عاملاً إضافياً حاكماً للنجاح قد برز ، على الأقل بالنسبة لبعض المجموعات الإستراتيجية من المنافسين.

(٥) اتجاهات التطور والتغير فى الصناعة :

حتى يكون تحليل الصناعة مفيدا فانه يجب أن يتطلع إلى رصد نواحى الجذب فى الصناعة وكذلك العوامل الحاكمة للنجاح فيها فى المستقبل. ماهى الاتجاهات أو الأحداث التى تبرز لها امكانية التأثير فى إيجاد اتجاهات جديدة للنمو أو تغيير التقييم الحالى للعوامل الحاكمة للنجاح فى الصناعة ؟ . على سبيل المثال فقد لوحظت العديد من التطورات فى صناعة منتجات الألبان فى منتصف السبعينات، من القرن الماضى والتى أدت إلى التعرف على بعض

إتجاهات النمو المحتملة لها. وقد تمثلت احد تلك التطورات فى إضافة الفواكه والمذاق اللذيذ إلى الكثير من منتجات الزبادى، كذلك النجاح فى تقديم أنواع أخرى خالية من الدسم أو تحتوي على نسبة قليلة منه. وينطبق نفس الاتجاه على صناعة العصائر والمياه الغازية، مما فتح آفاقا جديدة للمنتجين فارتفعت الحصة السوقية لبعض المنتجين من (٢ر١٪) إلى (٤ر٦٪). ومما لاشك فيه أن المشروع قد يواجه بكارثة حقيقية إذا كان يعتزم الدخول أو المنافسة فى صناعة ما ولا يكون مدركا لعوامل النجاح الحاكمة فيها أو إحتمالات التغير فى تلك العوامل.

(٦) معدلات نمو الصناعة ودورة حياة المنتج :

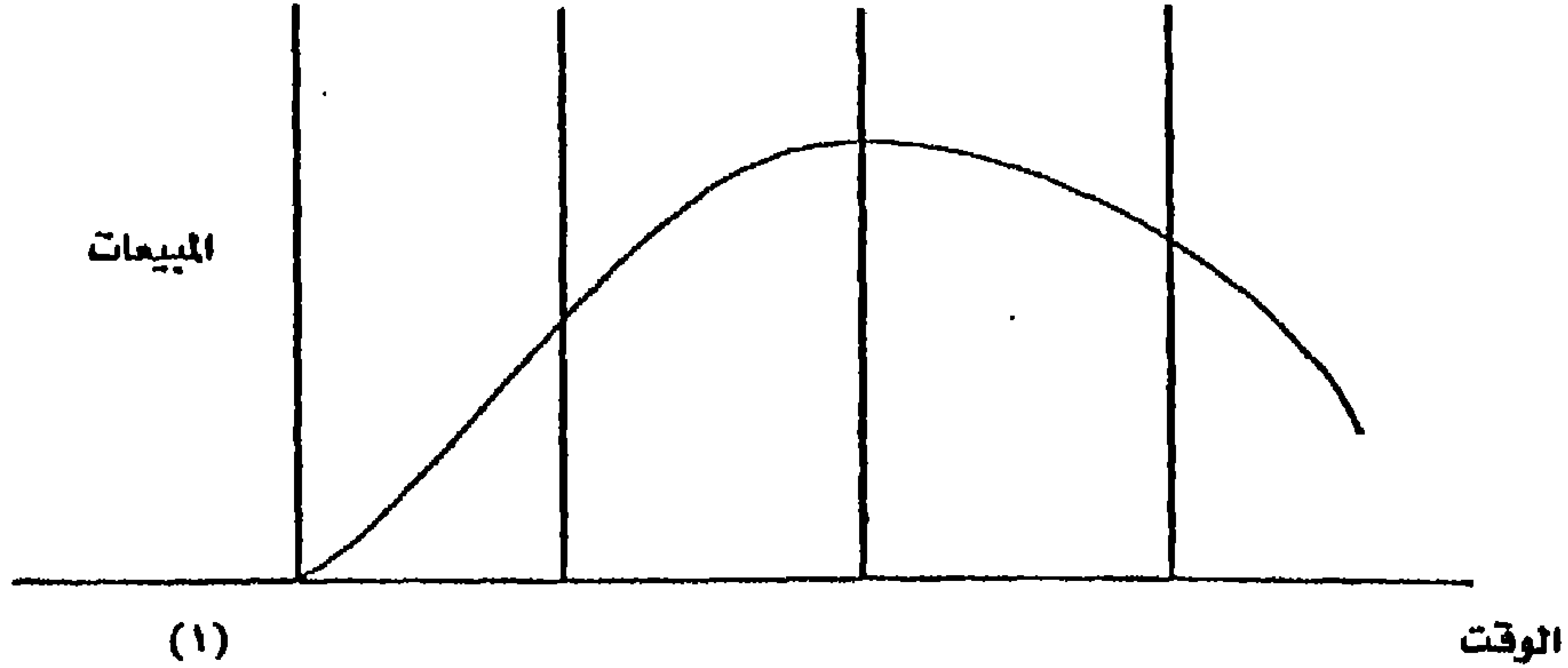
يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلى للصناعة أحد المعايير الهامة لقياس درجة الجاذبية التى تتمتع بها تلك الصناعة. وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، يمكن القول بأن الصناعة النامية تتمتع بفرص أكبر ومعدلات عائد أعلى من الصناعة التى تصل إلى مرحلة الانحدار. وعلى الرغم من عدم ثبات صحة الفرض السابق، فى جميع الأحوال، الا أنه مما لاشك فيه أن عائد النمو المتوقع يعتبر أحد المعايير الهامة من الناحية الاستراتيجية.

وغالبا ما تتغير عوامل النجاح الحاكمة فى الصناعة بتغير المرحلة التى تمر بها الصناعة فى دورة حياتها، وعلى سبيل المثال، فانه بالنسبة للمنشآت الصناعية فان مستوى التكنولوجيا ومعدلات الابتكار تميل إلى أن تكون أهم عوامل النجاح الحاكمة خلال فترة التقديم والنمو، بينما تلعب العوامل الخاصة بكفاءة نظم التشغيل ومستوى الخدمات ذلك الدور فى مرحلة النضوج. بينما مهارات التسويق والتوزيع الحاكمة للنجاح بالنسبة للمنشآت التى تعمل فى مجال السلع الاستهلاكية وذلك فى مرحلتى التقديم والنمو، وتبرز العوامل الخاصة بكفاءة العمليات والتصنيع لتصبح أهم العوامل الحاكمة للنجاح فى مرحلتى النمو والانحدار بالنسبة لنفس المنشآت.

ويوضح الشكل رقم (٥/٤) التالى العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج.

شكل رقم (٥/٤)

العوامل الحاكمة للنجاح حسب مراحل دورة حياة المنتج



التدهور	النضوج	النمو	التقديم	ماقبل التقديم
• دراسات تخفيض التكاليف • دراسات تخفيض الأسعار.	• دراسات قطاعية السوق. • تحديد المركز التنافسي.	• دراسات الوعي والإتجاهات. • تحديد المركز التنافسي. • اختيار الترويج.	• دراسات الوعي والإتجاهات. • دراسات الاستخدام. • دراسات الأفكار الإعلانية الجديدة.	• دراسات تعريف السوق. • تحديد الهدف السوقي. • اختبارات المفهوم . • اختبارات الاسم اللافت. • اختبار السلعة • اختبار الرسالة الإعلانية

٣/٢ بيئة التشغيل Operating Environment :

تشمل بيئة التشغيل ، أو ما قد يطلق عليها بيئة المنافسة أو بيئة المهام، تلك العوامل التى تسود بيئة المنظمة المباشرة وتؤثر على قدرتها فى الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها فى تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية. ويأتى فى مقدمة هذه العوامل : المنافسة، ونوعيات العملاء، والسمعة بين الموردين والممولين، بالاضافة إلى قدرة المنظمة على اجتذاب وتوظيف النوعيات المتميزة من الموارد البشرية.

ويلاحظ أن القوى السائدة فى بيئة التشغيل يمكن التأثير فيها أو الرقابة عليها بدرجة أكبر من متغيرات البيئة العامة، كما أن تأثيراتها تكون أكبر على أنشطة المنظمة ونتائج أعمالها من متغيرات البيئة العامة فى ذات الوقت. ويعنى ذلك أن سلوك المبادرة وليس رد الفعل هو الذى يجب أن تسلكه المنظمة فى التعامل مع متغيرات بيئة التشغيل. وفيما يلى عرضا مختصراً لأهم العوامل التى تشملها بيئة التشغيل :

(١) الوضع التنافسى Competitive Position :

يساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسى فى تحسين فرص المنظمة فى تصميم الاستراتيجيات التى تمكنها من استغلال الفرص المتاحة فى البيئة .

إن التعرف على أحوال وظروف المنافسة يمكن المنظمة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والأرباح ومعدلات النمو فى الأجلين القريب والبعيد. وبصفة عامة فإن تحليل الوضع التنافسى للمنظمة عادة ما يتضمن الأبعاد التالية :

- الجودة النسبية للمنتجات.
- الموقف والمركز المالى
- الحصة السوقية.
- عمق واتساع خطوط المنتجات.
- فعالية توزيع المنتجات.
- المزايا السعرية.
- الطاقات الإنتاجية.
- المواقع والفروع.
- تكاليف الإنتاج والتشغيل.
- مزايا البحوث والتطوير.
- الموارد البشرية.
- فعالية الإعلان والترويج.

- قاعدة العملاء.
- الشهرة أو الصورة الذهنية العامة.

بعد التعرف على أبعاد التحليل، يجب تحديد الوزن النسبى لها بحيث تعكس أهميتها فى تحقيق النجاح للمنظمة، يلى ذلك تقييم المنافس وفقا لهذا المعيار بحيث يمكن الحكم فى النهاية على نقاط الضعف والقوة لدى المنافس فى مواجهة المنظمة ومن ثم بدائل الاستراتيجيات الممكنه للتعامل معه. ويظهر الجدول رقم (٥/٢) مثالا لتحليل أحد المنافسين.

شكل رقم (٥/٢)

مثال لتحليل المنافسين

العوامل الحاكمة للنجاح	الوزن	التقييم	التقييم المرجح
- الحصة السوقية	٣٠ر	٤	٢٠ر١
- تنافسية الأسعار	٢٠ر	٣	٦٠ر٠
- الموقع	٢٠ر	٥	٠٠ر١
- التكاليف (المدخلات)	١٠ر	٣	٣٠ر٠
- كفاءة الموارد البشرية	٢٠ر	١	٢٠ر٠
	٠٠ر١		٣٠ر٣

ورغم أن مثل هذا التحليل للموقف التنافسى قد تسيطر عليه الأحكام الشخصية سواء بالنسبة للعوامل أو الوزن أو مداخل التقييم، إلا إنه يساعد فى تحديد ادراكات الموقف التنافسى والتعرف علي مجالات الضعف لدى المنافسين وصياغة الإستراتيجية التى تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية فى السوق.

(٢) تحليل العملاء Customer Analysis :

يحتل العملاء، من بين كافة القوى التى تتشكل منها بيئة المهام موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال. فالعميل فى نهاية الأمر هو الذى يقرر هل يشترى منتجات المنظمة أم لا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم قدرة المنظمة على الإستمرار والنمو.

ويتناول تحليل العملاء محاولة التعرض لثلاثة جوانب أساسية هى :

(أ) تقسيم السوق :

- ماهى الأسس أو المعايير التى يمكن إستخدامها فى تقسيم السوق إلى قطاعات ؟
- من هو المشترى أو المستخدم للمنتج أوالخدمة فى الوقت الحالى ؟
- من هم كبار المشترين وماهى نسبة تعاملاتهم مع المنظمة ؟
- من هم المستهلكون المحتملون والذين لا يتعاملون فى منتجاتنا فى الوقت الحالى ؟ والى أى مدى يمكن تحديدهم والوصول إليهم ؟

(ب) دوافع الشراء لدى المستهلك :

- ماهى الأهداف أو الإشباعات التى يبحث عنها المستهلك ؟
- ما الذى يدفع المستهلك لشراء واستخدام المنتجات أو الخدمات ؟
- ماهى الخصائص أو المزايا التى تتوافر فى المنتج وتعتبر هامة بالنسبة للمستهلك ؟
- ماهى نوعية التغيرات التى تحدث أو يمكن أن تحدث فى دوافع المستهلك؟

(جـ) الإحتياجات غير المشبعة لدى المستهلك :

- هل توجد حاجات غير مشبعة والتى قد يدركها العميل حاليا ؟
- هل يواجه العملاء مشكلات بالنسبة للمنتجات الحالية ؟ وماهى إن وجدت؟
- ماهى درجة رضاء المستهلك عن السلع أو الخدمات التى يقوم بشرائها فى الوقت الحالى ؟
- ماهى افضل بدائل إشباع هذه الإحتياجات إن وجدت ؟

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء فى بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التى تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف علي مستويات رضائهم عما يقدمونه من سلع وخدمات وكذلك اكتشاف اى تغيرات فى اتجاهاتهم وتفضيلاتهم . على سبيل المثال انفقت شركة جنرال موتورز المشهورة ثلاثة اعوام كاملة مع خمس مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من ٥٠٠ فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سيارتها المشهورة ماركه « كاديلاك » ، وذلك فى التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد وقامت باستثمار هذه الآراء فى تصميم الموديل الجديد مما مهد له الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات.

إن التعرف على سلوك المستهلك يعد عنصرا أساسياً فى عملية تحقيق الرضاء وتنمية الولاء لدى العميل . لقد تعرضت العديد من الشركات لمشكلات كثيرة مثل تدنى الحصة السوقية ومستويات المبيعات والأرباح نتيجة لوجود افتراضات خاطئة بشأن قطاعاتها السوقية المستهدفة ، ومن امثلة هذه الافتراضات مايلى :

- سوف يقوم العملاء بشراء منتجاتنا لأنها الأجود .
- لا يستطيع أحد مجاراتنا فى السوق لأننا الأفضل تكنولوجيا.
- عملاؤنا يتفقون معنا بأن منتجاتنا هى الأحسن.
- ان العميل لا يتحمل أى مخاطرة عندما يتعامل فى منتجاتنا.
- منتجاتنا تبيع نفسها.
- منتجاتنا خارج المنافسة.
- نحن نعرف متى نطور منتجاتنا وبأى مقدار من التكلفة.
- منافسونا لا يمتلكون القدرة على رد الفعل.
- نحن نعرف من هم عملاؤنا فلماذا الدراسات والبحوث ؟

(٣) تحليل الموردين Supplier Analysis :

تحتاج جميع المنظمات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام والطاقة والتكنولوجيا من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة وضمان تحقيق النجاح والاستمرار فى هذه الأسواق. والموردون هم المنظمات التى تقوم بتزويد المنشأة بهذه الموارد، وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشترية ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة ومواعيد التسليم وبالتالى قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها السوقية والمالية. وتتأثر المنظمة المستخدمة للموارد بالعديد من المشكلات التي قد تصدرها لها المنظمات الموردة مثل انخفاض جودة المواد الخام، أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو توقيت الاستلام أو تأمين الكميات الملائمة

وقد ادركت بعض المنظمات فى السنوات الأخيرة أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين نظرا للآثار الايجابية المترتبة على ذلك. على سبيل المثال، وقع إختيار شركة هوندا على مؤسسة Donnelly لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتها ، لما تعرفه عن تميز هذه الشركة بالإنتاج مرتفع الجودة وتوافر ثقافة تنظيمية وقيم عمل متوافقة مع تلك التى تسود شركة هوندا. فى المقابل،

وإدراكا لأهمية هوندا كعميل، قامت مؤسسة « دونللى » بتشييد مصنع متخصص لإنتاج مرآه السيارة لشركة هوندا.

ويشمل تحليل الموردين الجوانب الرئيسية التالية :

- هل يعتبر المورد متميزاً من حيث مستويات الجودة ومعايير الإنتاج ؟
- ماهى القدرات التكنولوچية والمالية والإدارية التى يتمتع بها الموردون ؟
- هل تعتبر أسعار الموردين تنافسية ؟
- هل يقوم الموردون بتقديم خصومات كمية جذابة ؟
- هل يمكن إجراء مبادلة فى الشراء مع الموردين ؟

(٤) تحليل المولين Creditor Analysis :

نظرا لأن كمية ونوعية وتكلفة الموارد المالية والمادية والبشرية نادراً ما تكون مثالية، فإن تقييم الموردين والمولين يكتسب درجة عالية من الأهمية فى تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمنظمة. ومن القضايا الهامة التى يجب التعرض لها عند تحليل المولين مايلى :

- هل تقوم مؤسسات التمويل بعمل تقييمات موضوعية لأسهم وأصول المنظمة ؟
- هل يقدر المولون التعاملات السابقة الجيدة مع المنظمة عند اتخاذ قراراتهم بالتمويل وتحديد حجم الائتمان الممنوح ؟
- هل تتوافق شروط المقرضين مع الأهداف الربحية للمنظمة ؟
- هل يقدر المولون موقف رأس المال العامل الجيد أو موقف الرفع المالى للمنظمة ؟
- ما مدى استعداد مؤسسات التمويل لمد خطوط التمويل الفردية عند الحاجة ؟

إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة وغيرها يمكن أن يساعد إدارة المنظمة فى إعداد تقديرات دقيقة عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التى سوف تحتاجها لتنفيذ خطتها الإستراتيچية وتحقيق الحفاظ على قدراتها التنافسية.

(٥) الموارد البشرية Human Resources:

إن الأفراد بلا شك هم أثمن الموارد المتاحة لدى التنظيم، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق والحفاظ على تقوم التنظيم واستمراريته. ومن أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنمو لعملياتها فإنها يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التى يستلزمها الأداء الفعال لأنشطتها وعملياتها. وتتوقف قدرة المنظمة فى هذا المجال على ثلاثة عوامل هى : السمعه أو الشهرة ، معدلات الدفع، ومدى إتاحه العناصر المؤهله من الموارد البشرية المطلوبة. ومن أبرز الاتجاهات السائدة فى بيئة الموارد البشرية والتى تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال وتستلزم منها قدرا ملموسا من الحكمة فى التعامل معها مايلى :

- تنوع خلفيات وثقافات قوة العمل.
- زيادة مساهمة وتحسين أداء المرأة فى قوة العمل.
- الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات.

٣ - التنبؤ بالاتجاهات والأحداث البيئية

من الواضح انه يوجد عائد كبير من قيام المنظمة باستكشاف الإتجاهات أو الأحداث الحالية أو المتوقعة فى البيئة، ولكن ماهى الأساليب أو الأدوات التى يمكن الاعتماد عليها فى تحقيق ذلك ؟

توجد العديد من الأساليب أهمها :

١/٣ - توجيه الأسئلة المناسبة :

إن الخطوة الأساسية الأولى تكمن ولاشك فى توجيه الأسئلة المناسبة مثل: ماهى الاتجاهات أو الأحداث المتوقع حدوثها فى البيئة والتى يمكن أن يكون لها تأثير على الصناعة أو على الاستراتيجيات الحالية أو على تحركات منافسينا ؟ ويعرض الإطار التالى بعض الأسئلة التفصيلية والتى يمكن إثارتها بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية الخمسة. وعادة، فإن أولئك الذين يعهد إليهم

بعمل الإستراتيجية يجب أن تتوافر لديهم المقدرة على تنمية إجابات كاملة لتلك الأسئلة إذا ما أعطوا الوقت الكافى للإجابة عليها.

(١) التكنولوجيا :

- إلى أى حد تعتبر التكنولوجيا الحالية ناضجة ؟
- ماهى التكنولوجيا الجديدة موضع الاكتشاف ؟
- ماهى احتمالات وجود تغير جوهرى فى التكنولوجيا الموجودة ؟
- كيف يمكن أن يحدث ذلك ؟
- ماهو معدل السرعة التى سوف تمارس به تأثيرها ؟
- ماهو تأثيرها على انماط التكنولوجيا الأخرى وعلى السوق ؟

(٢) الحكومة :

- ماهي التغيرات المحتملة فى التشريعات الحكومية ؟
- ماهى تأثيرها المتوقع عند حدوثها ؟
- ماهى التغيرات الضريبية أو الحوافز الأخرى المشابهة والتى يمكن أن يكون لها تأثير على الإستراتيجية ؟
- ماهى المخاطر السياسية فى العمل تحت سيطرة حكومة معينة ؟

(٣) الإقتصاد :

- ماهى الرؤية المستقبلية للحالة الإقتصادية فى البلد المعين ؟
- ماهو الوضع الاقتصادى للأسواق الفرعية التى يتكون منها الاقتصاد ؟
- ماهو موقف ميزان المدفوعات وما أثر ذلك على موقف العملة المحلية ؟
- كيف ستؤثر الأحداث والإتجاهات الاقتصادية على الإستراتيجية ؟

(٤) الثقافة :

- ماهى الاتجاهات الحالية او المتوقعة فى انماط المعيشة والمكونات الأخرى للثقافة ؟
- لماذا ؟ وما الذى يحركها ؟
- ماهى دلالاتها بالنسبة للاستراتيچية ؟

(٥) العوامل الديموجرافية :

- ماهي التغيرات الديموجرافية ذات التأثير على حجم السوق أو الصناعة أو الأسواق الفرعية ؟
- هل هذه التغيرات تمثل فرصاً أو تهديدات ؟
- ما تأثير ذلك على الإستراتيچية ؟

٢/٣ - إستقراء الإتجاهات Tend Extrapolation :

من أدوات التنبؤ البسيطة استقراء الاتجاهات - فالإتجاهات الديموجرافية، والتى تتحرك ببطء ، يمكن عادة التنبؤ بها، بعض التغيرات التكنولوچية ، مثل تكلفة الوحدة من ذاكرة الحاسب الآلى، يمكن استقراؤها ببساطة. إلا أنه من منظور عملية اتخاذ القرار الاستراتيچى فان الإنحراف عن الإتجاه العادى يكون عادة هو موضوع الاهتمام. وحتى فى مثل هذه الحالات، فان إستقراء الاتجاه يزود بقاعدة يمكن أن ينطلق منها الحكم الشخصى عن نشاط التحول.

٣/٣ - سؤال الخبراء Asking Experts :

من الوسائل الفعالة والإيجابية فى الحصول على معلومات عن الأحداث والاتجاهات البيئية التوجه بالسؤال للخبراء فى تلك المجالات موضع التحليل. وقد نجحت هذه الوسيلة بوجه خاص فى عالم الحاسب الآلى الشخصى حيث

قام الخبراء بعمل توقعات عن نوعية البرامج التى يجب تصميمها ونواحى التعديلات الواجبه.

وتوجد عدة طرق للحصول على معلومات من الخبراء، والتى يمكن تنفيذها جميعا من خلال شركات الأبحاث. احد تلك الأساليب يتمثل فى استطلاع آرائهم الشخصية بصورة منتظمة فى الأحداث التى تعرضها وسائل الاعلام العامة والمجلات التجارية والمتخصصة. وسيلة أخرى تتمثل فى إجراء مقابلات شخصية أو بالتليفون لمجموعة من الخبراء. وهذه المقابلات من الطبيعى أن توجه من خلال أجندة وليس من خلال استقصاء نمطى. وسيلة ثالثة تتمثل فى استخدام ما يسمى بالمناقشات الجماعية والتى تدور بين عدد من الخبراء يتراوح عددهم بين ٦ - ١٠ أفراد، ويمكن استخدام نتائج تلك المناقشات الجماعية فى توليد الأفكار والوقوف على وجهات نظر محددة نحو التغيرات والأحداث البيئية.

وننصح فى هذا المجال بما يلى :

(١) إتباع سياسة الخبير أو الإستشارى المقيم أو المتفرغ أو شبه المتفرغ للمنشأة بما يضمن توفر المعرفة الكافية والدراية الكاملة بتاريخ المنشأة وظروفها وإمكانياتها وأوجه القوة بها ونقاط الضعف لديها، والأحداث الهامة الحرجة التى مرت بها، فضلاً عن إكتسابه لثقة أعضاء المنظمة فى معرفته وتقديراته وتوقعاته.

(٢) تدعيم دورلجنة المديرين التى تتشكل من القيادات والمديرين بالمنشأة للتعاون مع الخبير أو الإستشارى فى دراسة وتفسير المواقف والأحداث والتنبؤ بالإتجاهات والأحداث البيئية.

٤/٣ - تجزئة المهمة Decomposing the Task :

يمكن لعملية التنبؤ أن تكون اكثر فعالية إذا ماتم تجزئة تلك المهمة. على سبيل المثال، فبدلا من محاولة معرفة حجم السوق بالنسبة للسولار خلال السنوات الثلاث القادمة فإنه من السهل بالفعل أن نحاول الوصول إلى ذلك

الرقم من محاولة معرفة حجم الطلب المتوقع على السولار لإستخدامه فى حمامات السباحة، وسخانات المياه، للتدفئه فى المنازل، وهكذا. بالمثل، فان الطلب على التكنولوجيا الجديدة فى مجال التشخيص العلاجى يمكن تجزئته الى اولئك الذين يشترون لأول مرة، أولئك الذين يشترون الوحدة الثانية، وأولئك الذين يشترون بغرض الإحلال.

كما أن الطلب على الإسكان فى مجال تقدير الطلب على منتجات شركات الإستثمار العقارى يمكن تجزئته إلى طلب على الإسكان الشعبى، وطلب على الإسكان المتوسط، وطلب على الإسكان فوق المتوسط، وطلب على الإسكانه الفاخر .. الخ.

٥/٣ - تحليل الأثر المتبادل Cross - Impact :

يشير مفهوم تحليل الأثر المتبادل إلى مجموعة من الوسائل المصممة للتنبؤ بمجموعة من الأحداث المتداخلة. على سبيل المثال، خذ الحدث (أ) والذى يشير الى أن الرياح يمكن أن تصبح مصدرا للطاقة خلال عام من تاريخه. فان الخبراء يمكنهم تقدير إحتمالات وقوع هذا الحدث. باستخدام تحليل الأثر المتبادل فانهم سوف يتعرضون لمجموعة من الأحداث الأخرى فى آن واحد مثل :

- الحدث (ب) امكانية حدوث طفرة فى خلايا طاقة السولار خلال هذا العام فتجعل منه طاقة اقتصادية.
- الحدث (جـ) الحجم الكبير من إنتاج الزيت الحجرى خلال هذا العام.
- الحدث (د) الانتشار الواسع لطاقة السولار فى المنازل خلال هذا العام.
- الحدث (هـ) أن تكلفة زيت البترول سوف تصل إلى ثلاثة أمثال قيمتها الحالية خلال هذا العام.

أن أهم مايميز هذا الأسلوب هو المساعدة فى تحديد تأثير حدث ماعلي احتمالات وقوع الحدث الآخر. وعليه، فان تقدير احتمالات حدوث الحدث (أ) يمكن الحصول عليها فى ضوء افتراض أن الحدث (ب) سوف يحدث، وكذلك تحت افتراض أن ذلك الحدث سوف لا يقع. وبالمثل، فان احتمالات حدوث الحدث

(أ) تقدر فى ضوء افتراض وقوع الحدث (جـ) وفى ضوء احتمالات عدم وقوعه . وباستخدام نظرية الاحتمالات ، فان احتمالات حدوث النماذج المختلفة للتكنولوچيا، أو أى متغير بيئى آخر، يمكن تحديدها حتي ولو كان أولئك الذين يقومون بالتعديلات يأخذون فى اعتبارهم وقوع حدثين فى وقت واحد . وبغض النظر عن استخدام هذا النموذج ، فانه من الجدير الأخذ بعين الاعتبار التأثير غير المباشر المحتمل لأي متغير أو حدث بيئى . على سبيل المثال، ماهو التأثير المتوقع لأى زيادة أخرى فى الأفراد الذين يتناولون وجباتهم خارج المنزل على سوق الأغذية الصحية ؟

٦/٣ - تحليل السيناريو Senario Analysis :

ان التنبؤ بأحداث واتجاهات فردية ربما يبدو بسيطاً للغاية فى ظل بيئة معقدة تتداخل فيها العديد من الأحداث والإتجاهات الأخرى والتى تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض. وأحد الطرق التى يمكن استخدامها للتعامل مع مثل هذا التعقيد يتمثل فى عمل سيناريو شامل لما يمكن أن تحويه البيئة فى المستقبل. ويعكس هذا السيناريو وصفاً غنياً ونموذجياً للبيئة بما تحويه أو تتضمنه من اتجاهات أو أحداث.

وأحد المراحل لعمل مثل هذا السيناريو يتمثل فى افتراض ثلاثة مفاهيم أو توقعات للبيئة المستقبلية : متفائل ، متشائم، والأكثر احتمالا . ويمكن وصف السيناريو من خلال عدة عبارات أو فقرات. وأيضا يمكن أن يؤسس السيناريو وفقا لمتغير أساسى وحيد.

على سبيل المثال بالنسبة للمنشأة التى ترتبط إلى حد كبير بدرجة اتاحة وتكلفة الحصول على الطاقة، فان أحد السيناريوهات يمكن أن يبنى على احتمال النقص الشديد فى البترول، أما الثانى فيقام على أساس زيادة المعروض منه، أما الثالث والذى يمثل الوضع الأكثر احتمالا فيستنبط من الأوضاع الحالية. كذلك فان الصناعة التى تقوم على المنتجات الزراعية قد تكون حساسة الى حد بعيد الى ظروف المناخ والمحصول الناتج عن ذلك، وعليه فانها يمكن أن تؤسس

السيناريو الخاص بها وفقا للظروف المناخية المتوقع حدوثها فى المستقبل. أخيراً، قد تؤسس بعض الشركات الأخري السيناريوهات الخاصة بها فى ضوء الأوضاع الاقتصادية السائدة فى البلاد.

وعندما تؤسس مجموعة من السيناريوهات وفقا لمتغير اساسى وحيد، فان تلك السيناريوهات يمكن دعمها بعدد من المتغيرات الأخرى الأقل أهمية. بالتالى، فان السيناريو القائم على توقعات العرض والطلب على مصادر الطاقة يمكن تحديد المفاهيم البديلة له باعتباره واحدا من الاقتصاديات قليلة النمو أو المتدهورة، مبيعات منخفضة للسيارات أو الاستخدام، وهكذا.

أحد المداخل الأخرى لتوليد وبناء السيناريوهات يتمثل فى تحديد عدد من المتغيرات والاعتماد عليها فى اقتراح مجموعة كبيرة من السيناريوهات يتم اختيار ٣ أو ٤ من بينها والتى تعتبر أكثر منطقية واخضاعها للتحليل . على سبيل المثال، فان منشأة لبيع الجازولين قد تختار التضخم (مرتفع أو منخفض)، اتاحة الغاز (متاح - محدود الاتاحة). ودرجة النمو الاقتصادى (مرتفع، متوسط، منخفض) . ويمثل الاثنى عشر احتمالا اساسا لعمل السيناريو (٢ × ٢ × ٣)، على أن يتم الاختيار من بينها، تلك المتغيرات الأكثر احتمالا واخضاعها للتحليل.

اما ماهو المدى الزمنى الذى يجب أن تمتد إليه عملية التنبؤ من خلال السيناريوهات فذلك يتوقف على مدى التخطيط والقرارات الإستراتيجية المتعلقة بذلك. فالسيناريو الذى يمتد الى عشرين عاما مثلا، لا معنى له إذا ما كانت القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها فى ضوء مدى زمني يبلغ ٣ سنوات. عموما يجب أن يبلغ هذا المدى فى المتوسط ٥ سنوات كما تشير نتائج الممارسات العملية فى هذا المجال.

(١) كيف يمكن ربط السيناريوهات بالإستراتيجية ؟

بعد تنمية السيناريوهات وفقا للمنطق السابق، فان الخطوة التالية تتمثل فى ربطها بالإستراتيجية ، حيث يقوم المخططون بتنمية استراتيجيات مثلى

لكل سيناريو. بعد ذلك فان كل إستراتيجية يمكن تقييمها ليس فقط فى علاقتها بالسيناريو المرتبط بها، ولكن فى علاقتها كذلك بالسيناريوهات الأخرى. فإذا ما أمكن التعبير عن ذلك التقييم كميا، فان القيمة المتوقعة لكل استراتيجية يمكن تحديدها . وببساطة تمثل القيمة مجموع الناتج المتوقع فى ظل كل سيناريو مضروبا فى احتمال تحقق ذلك السيناريو.

إن إستخدام استراتيجيات قائمة على ضوء سيناريوهات مفترضة غالبا ما ينتج عنه الحصول على نطاق أوسع من البدائل الإستراتيجية ، حيث يؤدى النظر إلى السيناريوهات الممكن حدوثها والتى تمثل انحرافا عن الأحداث والاتجاهات الحالية، إلى التوصل الى العديد من الإستراتيجيات التى يصعب التوصل إليها فى حالة عدم وجود تلك السيناريوهات. اضافة إلى ذلك، فانه من خلال إختبار الإستراتيجيات فى ظل السيناريوهات المتعددة، يمكن التوصل إلى تقديرات دقيقة عن مدى المرونة الناتجة من إستخدام كل إستراتيجية.

(٢) احتمالات السيناريو Senario Probabilities :

حتى يمكن تقييم الاستراتيجيات البديلة، فانه عادة من الضرورى تحديد احتمالات حدوث كل سيناريو. وتمثل هذه المهمة فى الواقع احدى اشكال التنبؤ البيئى ، فيما عدا ان السيناريو الكلى قد يكون محصلة تقدير عدد من المتغيرات مجتمعة، ويمكن سؤال الخبراء لتقييم تلك الاحتمالات مباشرة. إلا أنه يمكن التوصل إلى فهم أعمق إذا ما أمكن تحديد العوامل المؤثرة ذات العلاقة بكل سيناريو. على سبيل المثال، فان صناعة معدات البناء يمكن ان تتوصل إلى عمل سيناريوهات قائمة على ثلاثة مستويات بديلة لنشاط التشييد. وهذه المستويات الثلاثة سوف تؤثر فيها العديد من الأسباب أو المؤثرات ، منها معدلات الفائدة، ومدى اتاحة ارصدة لتمويل قطاع بناء المخازن، والذى سوف يتوقف بدوره على الهيكل المالى للمؤسسات المالية وهيكل أسواقها كذلك. اما السبب أو المتغير الثالث فقد يتمثل فى مستوى الانفاق الحكومي على الطرق، الطاقة، والمجالات الأخرى ذات العلاقة بصناعة معدات البناء.

٧/٣ - تحليـل الأثـر Impact Analysis :

خلال عملية التحليل البيئى الخارجى، قد تواجهنا مشكلة كثرة المعلومات المتاحة. ومن الناحية المثالية توجد الآن العديد من الطرق والوسائل لتجميع وتحليل المعلومات، وغالبيتها يمكن أن يمتص كميات غير محدودة من الموارد. فشركة للنشر قد تهتم بالكابلات التليفزيونية، وأنماط المعيشة، واتجهات التعليم، والتغيرات فى الكثافة السكانية فى المناطق المختلفة، وتكنولوجيا الطباعة. كما أن تلك المجالات يمكن أن تشمل مجموعة من المجالات الفرعية والتى يمكن أن تتضمن بدورها عدداً غير محدود من الجوانب التفصيلية. على سبيل المثال فان الكابلات التليفزيونية قد تشمل العديد من الجوانب والتى تتعلق بالموردين ، والتكنولوجيا، وردود أفعال المشاهدين. لذا فانه عند القيام بعمل التحليل الخارجى بصفة عامة والتحليل البيئى على وجه الخصوص، فانه من الضرورى تحديد أو إختيار أى مجالات المعلومات يجب ملاحظتها وتحليلها وكذلك تحديد عمق المعلومات ومستوى التحليل المناسب لكل منها. ويساعد تحديد مجال المعلومات المطلوب فى إمدادنا بتركيز منطقى فى عملية تجميع المعلومات. إنها سوف تشمل واحد أو أكثر من الاتجاهات أو الأحداث الحالية والتى سوف يتمخض عنها إما وجود فرص أو تهديدات بالنسبة للمنظمة. وعليه، فانه مالم تحدد أولويات معينة، فان التحليل الخارجى يمكن أن يصبح وصفيا، ولا يتسم بالتركيز أو الكفاءة.

إن مدى ملاحظة وتحليل مجال المعلومات المطلوب سوف يتوقف على درجة تأثر مجال (نطاق) المعلومات بالجوانب التالية :

- مدى تضمنها احداثاً أو اتجاهات ذات تأثير على وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية أو المتوقعة.
- الأهمية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية موضع الأحداث أو الاتجاهات.

- عدد وحدات الأعمال الإستراتيجية التى تتعلق بها تلك الأحداث أو الاتجاهات.

فى حين ان درجة الإلحاح لمجال المعلومات المطلوبة فتتعلق بالجوانب التالية :

- احتمالات حدوث أو قوع هذه الأحداث أو الاتجاهات.
- الإطار الزمنى للاتجاه أو الحدث.
- وقت رد الفعل المحتمل أن يكون متاحا، مقارنة بالوقت المطلوب لتنمية وتطبيق استراتيجية ملائمة.

(١) تأثير مجال المعلومات :

يحتوى كل مجال معلومات مطلوب على أحداث أو إتجاهات محتملة والتى يمكن ان يكون لها تأثير على وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية أو المقترحة أو حتي المحتملة. إن تأثير مجال المعلومات المطلوب سوف يتوقف على الأهمية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث توجد بعض الوحدات التى تكتسب أهمية نسبية قياساً على البعض الآخر.

وتقاس هذه الأهمية أما بواسطة رقم المبيعات أو الأرباح أو التكلفة المتعلقة بهذه الوحدة . إلا أن هذه المقاييس قد تحتاج إلى استكمالها بالنسبة للوحدات المقترحة أو النامية والتى لا تعكس مبيعاتها أو ارقام الربح أو التكلفة قيمة حقيقية بالنسبة للمنشأة فى الوقت الحالى.

(٢) مصفوفة تحليل الأثر The Impact Matrix :

من أجل التحديد والتقييم المنظم لمجالات المعلومات المطلوبة وربما من أجل تحديد الوزن الكمى لتلك المجالات، فان عمل مايسمى بمصفوفة الأثر، كما يبدو من الشكل رقم (٦/٥) ، يعتبر مفيدا. وفى هذه المصفوفة يتم رصد مجالات المعلومات المطلوبة على المحور الرأسى، وهى تلك المجالات التى يمكن جمع وتنظيم المعلومات عنها. لاحظ أنه يمكن استخلاصها ليس فقط من التحليل

شكل رقم (٦/٥)
مصفوفة تحليل الأثر
لوحدات الأعمال الاستراتيجية

مجالات المعلومات المطلوبة	الحالية ب١	ب٢	ب٣	المزمعة ب١٠	ب١١	المحتملة ب٢٠	ب٢١	الأثر +	−
العميل									
القطاع (أ)	٠	٣	٠	٤	-٣	٠	١	٨	-٣
القطاع (ب)	٠	٠	٤	٠	٠	٢	-٣	٧	-٣
المنافس :									
المنافس (أ) الحالى	٠	-٢	٠	-١	٠	٠	-٢	٠	-٥
المنافس (ب) المحتمل	-٤	-٢	٠	٠	٠	-٤	-١	٠	-١١
السوق :									
مجالات الاستخدام (أ)	٤	-٤	٠	٠	٢	٠	٠	٦	-٤
خط المنتجات (ب)	٠	٠	٠	٠	١	-٣	١	١	-٣
البيئة العامة :									
التكنولوجيا (أ)	٢	٠	-٣	٠	١	٤	٠	٧	-٣
التشريعات (ب)	٠	٠	٢	٠	-٣	٠	-٢	٢	-٥
الاقتصاد (جـ)	٠	٣	٣	-١	٠	-٤	٠	٦	-٥
الثقافة (د)	-١	٢	٣	٠	٤	١	٠	١٠	-١
السكان (هـ)	٠	٠	٢	٠	-٢	٠	٠	٢	-٢
الاجمالى +	٦	٨	٢	٤	٧	٩	١		
−	-٥	-٨	-٣	-٢	-٨	-٨	-١١		
أهمية وحدة الأعمال الاستراتيجية	مرتفع	مرتفع	منخفض	متوسط	منخفض	متوسط	مرتفع		

مدى الأهمية

التهديدات					الفرص			
-٤	-٣	-٢	-١	صفر	+١	+٢	+٣	+٤

تأثير سلبى مرتفع	لا تأثير	تأثير ايجابى مرتفع

البيئى العام ولكن أيضا من خلال تحليل العميل، المنافس، السوق، وعلية فان المنشأة التى تعمل فى مجال صناعة الحاسبات الألية الشخصية قد ينصب اهتمامها على مدى تقبل قطاع معين لمنتجاتها، إمكانية اقتحام السوق بواسطة منافس آخر محلى أو خارجى، معدلات النمو والتطور فى أنظمة وبرامج الحاسب، بالاضافة إلى الظروف والأحوال الاقتصادية العامة. بينما يمثل المحور الأفقى وحدات الأعمال الإستراتيجية الحالية بالاضافة إلى المخطط إقامتها والمحتملة. احيانا قد يكون من الصعب تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية المتوقعة، لكن التدريب على إيجاد ذلك التصور يعتبر مفيدا،

وتمثل المدخلات فى المصفوفة الأثر النسبى المصاحب للاتجاهات أو الأحداث ذات العلاقة بمجالات المعلومات المطلوبة على وحدات الأعمال الإستراتيجية . ان هذا التأثير قد يكون إيجابياً كما قد يكون سلبياً وذلك على النحو الموضح اسفل الشكل رقم (٦/٥) . وعليه ، فان دخول منشأة منافسة محتملة (ب) إلى سوق صناعة الحاسبات الشخصية يمكن ان يكون له تأثير سلبى (-٤) على وحدة الأعمال الإستراتيجية (ب١) ، بينما تطوير تكنولوجيا معينة يمكن ان يكون له تأثير ايجابى (+٤) على وحدة الأعمال الإستراتيجية المحتملة (ب ٢٠).

إن ممارسة رصد المعلومات عن المجالات المطلوبة وتقييم مدى تأثيرها على وحدة الأعمال الإستراتيجية المعينة يمكن ان تساعد فى تحديد نوعية المعلومات المطلوبة للوحدة المعنية وكذلك أولويات الحصول على تلك المعلومات. وعليه فان المجالات ذات التأثير المرتفع سوف تكون تلك التي تحصل على قيم عالية على سلم القيم. علاوة على ذلك، فان المصفوفة تجعل من الممكن الحصول أو معرفة تلك المجالات من المعلومات المطلوبة والتى يمكن ان يكون لها تأثير على أكثر من وحدة أعمال استراتيجية . ان العمود الذى يقع فى اليسار من المصفوفة، والذى يلخص القيم الايجابية والسلبية لكل صف، يعطى مؤشرا ملخصا للتأثير المصاحب لمجال معلومات مطلوب.

كذلك فان تجميع محصلة تأثير الأعمدة كما هو موضح فى نهاية المصفوفة ، يعطى مؤشرا عاما لمدى حساسية وحدة الأعمال الإستراتيجية المعنية للاتجاهات والأحداث التى يمكن أن تقع فى البيئة . ويشير الرقم السلبى المرتفع إلى احتمال حدوث تطورات معاكسة. وبالعكس، فوجود رقم ايجابى كلى مرتفع يشير إلى احتمال حدوث تطورات مرغوبة . ومثل هذه الأحكام يمكن أن تساعد فى اعطاء نظرة عامة لعوامل المخاطرة الايجابية والسلبية . فى الشكل رقم (٦/٥) فان الأهمية النسبية لكل وصف أعمال استراتيجية يمكن التعرف عليها. إن الإعتداد الصريح بهذا البعد يمكن أن يفيد كذلك فى تقرير أى مجال من مجالات المعلومات المطلوبة يجب ملاحظته وتحليله وبأى مستوى من العمق.

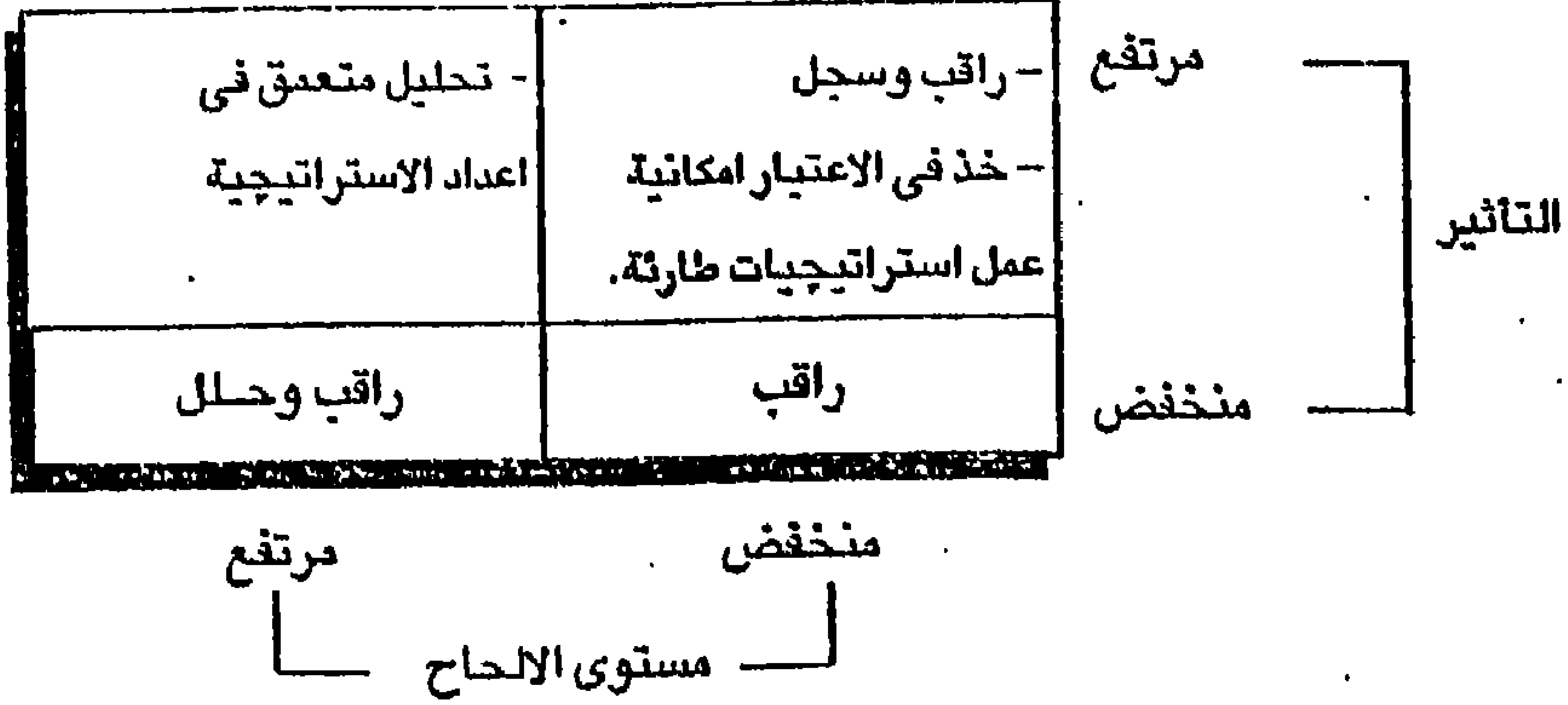
(٣) درجة الحاح مجال المعلومات المطلوب:

إن الاتجاهات أو الأحداث المتعلقة بمجال المعلومات المطلوب قد يكون لها تأثير قوى ولكن احتمال حدوثها ضعيف والتى لايكون من المبرر معها إنفاق موارد لجمع أو تحليل المعلومات. بالمثل، إذا ما كان احتمال وقوع هذه الأحداث، هو المدى البعيد نسبيا قياسا على المدى الزمنى لاتخاذ القرار الاستراتيجى ، فان الاهتمام بها يجب أن يكون محدودا كذلك. أخيراً فان هناك مدى زمنى متاح للمنشأة حتى يتبلور رد فعلها تجاه هذه الأحداث، قياسا على المدى الزمنى المطلوب بالفعل. ولتحقيق بعد التشخيص أو البلورة الجيدة للحدث أو الإتجاه، فان المنشأة تحتاج إلى اعداد استراتيجية للتعامل معها. فإذا ما كان الوقت المتاح لرد الفعل غير كاف، فانه يصبح من المهم عمل توقع لتلك الإتجاهات أو الأحداث من أجل البدء الفورى فى عمل إستراتيجية للرد أو للمواجهة.

ويبين الشكل (٧/٥) تصنيف لمجالات المعلومات المطلوبة لوحدة استراتيجية معينة.

شكل رقم (٧/٥)

فئات المعلومات المطلوبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية



ويستخلص من الشكل السابق (٧/٥) انه إذا كان كلا من درجة التأثير ومستوى الالحاح منخفضين، عندئذ فان مستوى محدود من المتابعة يكون هو المطلوب. أما إذا كان مستوى التأثير المتوقع منخفض فى نفس الوقت الذى ترتفع فيه درجة الإلحاح فى الحصول على المعلومات، فان المجال قد يستحق الملاحظة والتحليل. من جهة أخرى، إذا ما كانت درجة الإلحاح منخفضة وكان التأثير المتوقع مرتفعا، عندئذ فان المجال قد يحتاج إلى الملاحظة والتحليل المتعمقين، بالاضافة إلى النظر فى تبنى إستراتيجيات طارئة، ولكن ليس من الضرورى تنميتها وتنفيذها.

٨/٣ - إدارة القضايا الخاصة :

إدارة القضايا مفهوم يقصد به تحديد أولئك الناس أو المجموعات من الأفراد داخل التنظيم والذين يعهد اليهم بمهمة تحليل قضية أو مسألة معينة وتنمية الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذا الموضوع أو القضية. والقضايا أو المسائل تعنى أحداث واتجاهات محددة داخل مجالات معلومات مطلوبة والتي تعتبر على درجة عالية من الالحاح وتأثير قوى محتمل.

وعلى سبيل المثال: فقد شكلت أحد شركات البتروكيماويات فى الولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من الأفراد المتخصصين لدراسة وتحليل وتنمية الإستراتيجية الملائمة لـ ١٤٠ مسألة أو قضية منها الضرائب، وتشريعات حماية البيئة ، الرقابة على الغازات الطبيعية، وتشريعات الولاية فيما يتعلق بالمخلفات السامة أو الخطرة. ويتمثل غرض الشركة من ذلك فى تزويد المخططين وخبراء الإستراتيجية تحليلات كمية ووصفية دقيقة.

٤ - نظم تشخيص المعلومات الإستراتيجية

إن عملية الحصول على وإدارة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتبر مشكلة خاصة. ان الحاجة إلى المعلومات سوف تحدث فى أوقات أو مناسبات مختلفة، إما خلال عمليات التخطيط الاستراتيجى العادية، أو الأكثر احتمالا، عندما تبرز فرصة أو تهديد الى الحد الذى يتطلب ضرورة تبنى استراتيجيات معينة.

من ناحية أخرى، فان المعلومات تتدفق إلى التنظيم بطريقة مستمرة ولكنها غير منظمة، ويصعب الاستناد اليها. وتكمن الحقيقة فى أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد، أو لا يستخدم. وفى نفس الوقت فان كميات أكبر من تلك المعلومات يمكن أن تتدفق إلى التنظيم من خلال مجهودات اضافية محدودة.

وفى الحقيقة، فانه من الممكن تبنى نظام رسمى ولكنه بسيط لتشخيص المعلومات الإستراتيجية، يمكن أن يستخدم فى تعزيز جهود التشخيص ويحتفظ فى نفس الوقت بالكثير من المعلومات التى تفقد داخل التنظيم فى الوقت الحالى. ان الهدف من ذلك هو تنظيم الجهود التشخيصية الى الحد الذى يجعل من ادارة وتوجيه الجهود الخاصة بتجميع المعلومات المتعلقة بقضية إستراتيجية معينة ما أمرا سهلا، أو حتى غير ضرورى. ويتضمن إيجاد مثل هذا النظام المرور بست خطوات أساسية تتعلق الأولى والثانية بتحديد مجالات المعلومات المطلوبة ومصادر الحصول على تلك المعلومات. بينما تتعلق الخطوتين التاليتين بتحديد المشاركين فى النظام، وتخصيص المهام التشخيصية لهم. أما الخطوتان الأخيرتان فتتعلقان بتخزين، وتشغيل ونشر المعلومات.

٥ - ماهى أهم متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة فى إعداد الإستراتيجية ؟

تم تناول متغيرات البيئة الخارجية بمحتوياتها الثلاث : البيئة العامة، بيئة الصناعة، بيئة التشغيل والمكونات الفرعية لكل منها . وعلى الرغم من أن هذا الاستعراض قد يبدو شاملا وربما دقيقاً، إلا انه قد يعطى انطباعا زائفا بأن مكونات البيئة الخارجية من السهل تحديدها أو التعرف على آثارها بشكل مستقل أو انها تتواجد فى جميع المواقف . وفى الحقيقة، فإن مكونات البيئة الخارجية يتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتفاعل، بحيث أنه من الصعب فصل تأثير أيا منها على تأثيرات العوامل الأخرى. على سبيل المثال، هل تعتبر الزيادة فى أسعار منظمة الدول المصدرة للبترول المعروفة باسم « أوبك » هى محصلة لتغيرات سياسية أم إقتصادية أم إجتماعية أم تكنولوجية ؟ وهل قيام احد الشركات المؤثرة فى الصناعة بعقد تحالف استراتيجى مع أحد كبار الموردين يعتبر نتيجة لتأثير المنافسين أم العملاء أم المولين ام انها مبادرة من الشركة ذاتها ؟. والإجابة لكلا السؤالين ربما تكمن فى حقيقة انه يوجد العديد من القوى فى البيئة الخارجية والتى تتفاعل معا لإحداث هذا الموقف.

وتشير بعض الدراسات الميدانية مع المسئولين فى المؤسسات الكبيرة من خلال سؤال حول أهم التغيرات البيئية المؤثرة على نجاحهم الاستراتيجى. إلى أن التغيرات فى إتجاهات المنافسة المحلية وكذلك التغيرات فى تفضيلات العملاء والتغيرات التكنولوجية تعد أهم المتغيرات ذات التأثير المحتمل فى إعداد الإستراتيجيات ونجاحها (يوضح الجدول رقم ٩/٥) التالى تلك الآراء، ويراعى أن الأهمية النسبية لهذه العوامل تختلف من بئية إلى اخرى ومن توقيت إلى آخر، ومن نشاط إلى آخر.

وعلى الرغم من إحساس بعض المديرين بالإحباط عند إعداد تقديراتهم للتأثيرات المحتملة لمتغيرات البيئة الخارجية إما بسبب تعقد هذه المتغيرات أو تأثيراتها المتداخلة أو صعوبة تجميع وتحليل المعلومات، إلا أن مثل هذا التحليل

جدول رقم (٩/٥)

الأهمية النسبية لمتغيرات البيئة الخارجية

المتغير / العامل	الأهمية النسبية ٪
● اتجاهات المنافسة المحلية.	٨٣٫٦
● التغيرات التكنولوجية.	٧١٫٤
● التغيرات في تفضيلات العملاء.	٦٩٫٠
● فرص التنويع في مجالات النشاط.	٦١٫٧
● المنافسة العالمية.	٥٩٫٤
● فرص المشروعات المشتركة.	٥٦٫٦
● فرص الحصول على المعلومات واستخدامها.	٥٥٫٩
● الظروف الاقتصادية العامة.	٤٦٫٤
● القضايا القانونية والتشريعية.	٤٢٫٨
● التغيرات في مجال الموردين وسياسات التوريد.	٢٦٫٠

يساهم في النهاية متخذي القرارات في التعرف على أفضل المسارات الإستراتيجية المتاحة واستبعاد البدائل التي لا تتسق مع إتجاهات التنبؤ . إن من الخطأ الاعتقاد بأن التحليل البيئي الخارجي يساعد في التعرف على الإستراتيجية المثلى أو أفضل الاستراتيجيات، ولكنه بالتأكيد يساعد في تحديد المسارات أو البدائل التي يجب التركيز عليها أو أخذها بعين الاعتبار.

٦- عمل ملخص لتحليل متغيرات البيئة الخارجية

بعد إنتهاء المديرين أو فريق الإستراتيجية من مراجعة المتغيرات البيئية الخارجية بأبعادها الثلاثة، وبعد تحديد تلك العوامل ذات الأهمية الإستراتيجية النسبية، فإنه من المفضل تلخيص ناتج هذا التحليل . ومن الأساليب المبسطة والفعالة لتحقيق ذلك ما يعرف بأسلوب تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية

External Strategic Factors Analysis والذى بمقتضاه يتم تصنيف هذه المتغيرات من حيث كونها فرص أو تهديدات ثم تحليل كيفية إستجابة المنظمة لهذه العوامل فى ضوء أهميتها وتأثيراتها النسبية. ويمر استخدام هذا الأسلوب بست خطوات أساسية هى :

(١) تحديد من ٥ - ١٠ فرص ومثلهم من التهديدات أو المخاطر.

(٢) تحديد وزن لكل عامل (فرصة أو تهديد) يتراوح بين (١) صحيح « هام جداً إلى (صفر) «غير هام»، وذلك فى ضوء التأثير المحتمل لكل عامل على الموقف الإستراتيجى للمنظمة.

(٣) تحديد ترتيب لكل عامل (فرصة أو تهديد) يتراوح بين (٥) « مميز » إلى (١) « ضعيف » وذلك فى ضوء إستجابة أو أداء المنظمة فى الوقت الحالى بالنسبة لهذا العامل.

(٤) الحصول على الأداء المرجح عن طريق ضرب الوزن × الترتيب وذلك بالنسبة لكل عامل على حده.

(٥) تسجيل الملاحظات عن مبررات تحديد الوزن النسبى أو الترتيب بالنسبة لكل عامل.

(٦) تجميع الوزن أو الأداء المرجح للوصول إلى الأداء الكلى المرجح، والذى يجب أن يتراوح بين (٥) « مميز » و (١) « ضعيف » . مع ملاحظة أن الرقم (٣) هو الرقم المتوسط . ويعبر هذا الرقم عن قدرة المنظمة على الإستجابة للعوامل السائدة فى بيئتها الخارجية، والذى يمكن إستخدامه فى المقارنة بين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة فى نفس الصناعة أو النشاط . ويوضح الجدول رقم (١٠/٥) نموذجاً عملياً لهذا التحليل.

جدول رقم (٥/١٠)

نموذج عملى

لمصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية

العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن	الترتيب	الوزن المرجح	تعليقات وملاحظات
الفرص				
● التكامل الاقتصادى مع دول خارجية.	٢٠ر	٤	٨٠ر	إتساع الأسواق وتقليل القيود.
● تفضيلات العملاء للمنتج.	١٠ر	٥	٥٠ر	الجودة أساس النجاح.
● التنمية الاقتصادية لدول افريقيا.	٠٥ر	١	٠٥ر	تواجد محدود للشركة.
● إنهيار النظام الشيوعى.	٠٥ر	٢	١٠ر	تحتاج لمزيد من الوقت.
● الإتجاه نحو المتاجر العملاقة.	١٠ر	٢	٢٠ر	ضعف الشركة فى هذا المجال.
التهديدات				
● زيادة التشريعات الحكومية.	١٠ر	٤	٤٠ر	قدرة على التوافق.
● منافسة محلية قوية.	١٠ر	٤	٤٠ر	قدرة عالية على المنافسة.
● منافسة عالمية قوية.	١٥ر	٣	٤٥ر	ضعف الشركة عالميا.
● تطورات تكنولوجية معاكسه.	٠٥ر	١	٠٥ر	تأثيرات محتملة ضعيفة.
● كساد متوقع.	١٠ر	٢	٢٠ر	عبء اقتراض محتمل..
	١ر٠٠		٣ر١٥	

وفيما يلى النماذج الرئيسية التى تستخدم فى تلخيص نتائج دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

ملخص العوامل المؤثرة إيجاباً وسلباً على مكانة ومستقبل المنظمة

م	العوامل المؤثرة على مكانة ومستقبل المنظمة	نوع ومستوى التأثير						التوجيهات العامة للتعامل الفعال مع هذه العوامل
		إيجابي			سلبي			
		قوي	متوسط	ضعيف	قوي	متوسط	ضعيف	

ملخص نقاط القوة لدى المنظمة

م	أهم نقاط القوة لدى المنظمة	فرص وإمكانية الإستفادة منها			مجالات الإستفادة منها	أدوات ومتطلبات الإستفادة منها
		قوي	متوسط	ضعيف		

ملخص أوجه الضعف لدى المنظمة

م	أهم أوجه الضعف لدى المنظمة	فرص وإمكانية معالجتها وتقويمها			مجالات معالجاتها وتقويمها	أدوات ومتطلبات معالجتها وتقويمها
		قوي	متوسط	ضعيف		

ملخص الفرص المتوفرة أمام المنظمة

م	أهم الفرص المتوفرة أمام المنظمة	فرص وإمكانية إستثمارة			مجالات إستثمارها	أدوات ومتطلبات استثمارها
		قوى	متوسط	ضعيف		

ملخص القيود والتهديدات التى تواجه المنظمة

م	أهم القيود والتهديدات التى تواجه المنظمة	فرص وإمكانيات التعامل الفعال معها			مجالات التعامل معها	أدوات ومتطلبات التعامل الفعال معها
		قوى	متوسط	ضعيف		

٧ - النتائج الأساسية لتحليل وتوصيف البيئة الخارجية للمنظمة :

تتمثل المخرجات الرئيسية من عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة فى تصنيف بيئة المنظمة من جانب، وتحديد إتجاهات تأثيرها على المنظمة من جانب أخر، وذلك على النحو التالى :

١/٧ - تحديد تصنيفات البيئة وتوصيف تأثيرها على عملية التخطيط :

١/١/٧ - أنواع بيئة المنظمة حسب درجة التغير وعدم التأكد البيئى:

يمكن تصنيف بيئة المنظمة إلى الأنواع الأربعة التالية :

(١) البيئة الساكنة والعشوائية :

هى البيئة التى يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها، كما يصعب تحديد وتوصيف إتجاهاتها . ومن ثم يجب على الإدارة أن يتوافر لديها عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الإطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى.

(٢) البيئة الساكنة وبها تكتلات :

هى البيئة التنظيمية التى تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها، وجود عدد محدود من المنظمات المتشابهة والعملاقة والتى تتفاعل مع بعضها وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها. ويمكن تقدير إتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئة بها. حيث لا تتصف بالإضطراب الشديد ويتوافر بها الحد الأدنى من السكون.

(٣) البيئة المضطربة :

تمثل الإمتداد الطبيعى للبيئة الساكنة وبها تكتلات تجاه البيئة الصاخبة. وإن كان بها منظمات متشابهة إلا أنه يوجد بينها تكتلات ولكن يوجد قدر معين متشابه من البيانات والمعلومات لدى هذه المنظمات عن بعضها البعض. ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قدر عال من المرونة والقدرة على الإستجابة والتكيف معها.

(٤) البيئة الصاخبة :

تمثل الإمتداد الطبيعى للبيئة المضطربة والإتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعدد المخاطر وإحتمالات تعرض المنظمة لها بدرجة كبيرة. ومن ثم تفرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولى جهداً ووقتاً أكبر للمتابعة الدقيقة والمنتظمة للبيئة بجميع متغيراتها ومحاورها.

٢/١/٧ أنواع بيئة المنظمة حسب درجة الديناميكية والتنوع فى مكوناتها :

يمكن تصنيف بيئة المنظمة وفق هذا المعيار إلى الأنواع الأربعة التالية :

(١) بيئة غير ديناميكية مع تنوع منخفض :

هى البيئة التى تنخفض معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

(٢) بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض :

تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية مثل السابقة، إلا أن هذه المتغيرات والعناصر البيئية تتصف بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الاستقرار.

(٣) بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع :

حيث عدد المتغيرات البيئية متعددة ولكنها مستقرة نسبياً.

(٤) بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع :

تمثل أعلى درجات التركيب والتعقيد البيئى حيث تتعدد وتتداخل وتتغير العناصر البيئية المكونة لبيئة المنظمة.

٢/١٧ - وبجانب هذه التقسيمات فإنه يمكن تصنيف بيئة العمل بالمنظمة بإستخدام درجة التجانس ومدى الإستقرار فى المتغيرات البيئية إلى الأنواع الأربعة التالية :

(١) بيئة متجانسة وغير مستقرة :

حيث تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة من المتغيرات ذات الصفات والخصائص المتشابهة والمستقرة نسبياً.

(٢) بيئة متجانسة وغير مستقرة :

تتكون بيئة المنظمة من مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الصفات

والخصائص المتشابهة إلا أنها تتصف بمعدل تغير وعدم إستقرار مرتفع بالمقارنة بالبيئة السابقة.

(٣) بيئة غير متجانسة ومستقرة :

حيث تتكون بيئة المنظمة من عدد من المتغيرات البيئية متابينة الصفات والخصائص والإتجاهات إلا أنها تتميز بالإستقرار النسبى.

(٤) بيئة غير متجانسة وغير مستقرة :

حيث تتكون بيئة المنظمة من مجموعة متغيرات متبانية الخصائص والإتجاهات بجانب ديناميكية هذه المتغيرات بدرجة عالية بالمقارنة بالأنواع الأخرى من بيئات المنظمة.

ومن ثم يمكن أن يستخدم مصطلح البيئة للإشارة إلى الظروف أو الضغوط التى تخرج عن سيطرة المنظمة، وينبغى على الإدارة أن توزع جهدها وإهتمامها على كل من المنظمة والبيئة. حيث يمكن للإدارة بجانب تأثيرها على المنظمة أن تؤثر أيضاً على البيئة.

وفى ضوء ماسبق يمكن القول أنه من تزايد درجة الإعتمادية بين المنظمة والبيئة ومع إرتفاع درجةالمخاطرة الناتجة عن تغير سلوكيات العناصر البيئية تزداد درجة التعقيد فى بيئة المنظمة. بما يتطلب من الإدارة منح قدر أكبر فى الوقت والجهد للتحليل والتشخيص البيئى وتوفير بدائل مناسبة من الإستراتيجيات والتصرف للتعامل مع إتجاهات المتغيرات البيئية.

٤/١/٧ - أنوع بيئة المنظمة حسب سخاء واستقرار البيئة ودرجة تعقيدها :

بالإضافة إلى ماسبق من تصنيفات مختلفة لبيئة عمل المنظمة. فإنه يمكن توصيف وتصنيف بيئة المنظمات حسب مقياس مركب من سخاء البيئة ودرجة استقرارها وتعقيدها، كما يلى :

(١) السخاء البيئى :

يستخدم مفهوم السخاء البيئى للإشارة إلى مدى الندرة النسبية فى الموارد المادية والبشرية المطلوبة فى الأسواق الحالية، أو بمعنى آخر، يشير السخاء البيئى إلى مدى الإتاحة فى الموارد البيئية والتى تعضد نمو المنظمة. ومن ثم فإن مدى الوفر النسبى فى الموارد يؤثر بدرجة ما على قدرة المنظمة فى البقاء والنمو. حيث يمكن أن يؤدى تزايد الندرة النسبية فى الموارد المطلوبة فى الأسواق إلى تزايد درجة المخاطر البيئية التى تواجه المنظمة، بما يدفع المنظمة إلى الاحجام عن التوسع فى فتح عمليات جديدة لتخفيض درجة الإعتماد على دائرة النفوذ لمصادر التوريد بالأسواق الحالية.

وقد يحدث فى بيئة العمل التى تتصف بالسخاء النسبى فى الموارد المطلوبة أن تتجه المنظمة نحو إستراتيجية التنوع كوسيلة لتحقيق التوازن فى الخطر العام الذى يواجه المنظمة.

وفيما يتعلق بعلاقة السخاء البيئى بسلوك المنظمة، فإنه من المتوقع أنه مع تزايد السخاء البيئى تتجه المنظمات إلى تحقيق مستوى عال من الأداء التنظيمى عنه فى حالة العمل فى بيئة أقل سخاء، حيث أن إرتفاع السخاء البيئى يؤدى إلى تزايد فرص التوسع والنمو فى المنتجات أو الخدمات والأسواق، بما يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمى للمنظمة.

(٢) الإستقرار البيئى :

حيث يستخدم مفهوم الإستقرار البيئى للإشارة إلى ديناميكية المتغيرات أو العناصر التى تتعامل معها المنظمة، ومدى قابلية هذه العناصر للتغير.

بمعنى آخر، فإن مفهوم الإستقرار البيئى يستخدم للإشارة إلى درجة الصعوبة أو مدى القدرة على التنبؤ بإتجاهات أو إحتمالات إستقرار الوضع الحالى لخصائص المتغيرات البيئية للمنظمة .

لاشك أن الإستقرار البيئى يؤثر - سواء بشكل مباشر أو غير مباشر - على كل من الإستراتيجية الإدارية ومستوى أداء المنظمة، حيث أنه بناء على درجة عدم الإستقرار البيئى تتحدد إستراتيجيات الإدارة نحو التوسع أو التنويع أو التطوير أو غير ذلك بما ينعكس على كل من صيانة وتحسين أداء المنظمة.

(٣) التعقيد البيئى :

يستخدم مصطلح التعقيد البيئى للإشارة إلى درجة التركيز أو التنويع ودرجة التجانس فى خصائص المتغيرات البيئية التى تتعامل معها المنظمة. فمع إنخفاض درجة التجانس فى خصائص المتغيرات البيئية وتنوع المتغيرات تتزايد درجة التعقيد البيئى التى تواجه المنظمة.

كما أن درجة التعقيد البيئى تؤثر - بشكل مباشر أو غير مباشر - على كل من إستراتيجيات وأداء المنظمة ، وذلك إما بإنخفاض كفاءة وفعالية الأداء بشكل مباشر أو من خلال التأثير على الخصائص الهيكلية والإدارية للمنظمة. ومع تزايد درجة التعقيد البيئى تتجه المنظمات إلى إتباع إستراتيجيات إدارية من شأنها تغير فى التقسيم الإدارى والتخصص الهيكلى وذلك لتوفير فرص أكبر لتدعيم لامركزية القرارات، ومرونة التصرف، وتنمية المهارات والمعارف المتخصصة اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة تؤدى إلى تقليل المخاطر وتعظيم الأداء.

٢/٧ - تصنيف المنظمات حسب جهود التحليل والتقويم البيئى :

تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجى الأخذ فى الإعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالبيئة الخاصة بالمنظمة. ومن الأساليب والخطوات الأساسية للتعامل مع عدم التأكد مايطلق عليه بالتحليل والتقدير البيئى، وذلك بهدف تحديد وتوصيف وتشخيص العوامل البيئية لوضع صورة تفصيلية عن خصائص وإتجاهات هذه العوامل، ومن ثم تحديد وتقدير مايمكن أن تقدمه من فرص وتهديدات. أى أن عملية التحليل والتقدير البيئى هى أسلوب منهجى من خلال يتم النظر فى بيئة المنظمة وتحديد مابها من فرص وتهديدات تخص المشروع.

ويجب أن تهتم المنظمة بالتحليل والتشخيص البيئى ليس فقط بغرض تحديد ما تحتويه هذه المتغيرات البيئية من فرص وتهديدات ؛ وإنما يمتد الإنتفاع من نتائج هذا التحليل والتشخيص إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة للتعامل مع تلك الفرص والتهديدات بما يخدم رسالتها ويحقق أهدافها.

ومن ثم فإن التحليل والتشخيص أو التقدير البيئى هو الأسلوب المنهجى لتحديد وإستثمار الفرص ولتحديد ومواجهة العوامل والإتجاهات غير الرشيدة أو التى تعمل ضد أهداف المنظمة أو نجاحها، أى أن التحليل والتشخيص الجيد للبيئة يجعل المنظمة فى حالة دائمة من الإنسجام والألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التى تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

وتتوقف فرص بقاء المنظمة ونموها بدرجة كبيرة علي دقة نتائج التحليل والتشخيص البيئى للجوانب البيئية المرتبطة بالمنظمة . ومن خلال توافر البيانات والمعلومات عن المتغيرات البيئية ومع الإنتفاع بها تتزايد فعالية أداء المنظمة، وبدون التحليل والتشخيص البيئى فإن ضغط الوقت على المنظمة يمكن أن يقودها إلى إستجابات وردود أفعال غير ملائمة تجاه التغيرات البيئية . ومن ثم فإنه بقدر ما يكون لدى المنظمة من توقع كامل ودقيق تجاه الأحداث المستقبلية بقدر ما يمكن تخفيض هذا الضغط البيئى ومن ثم تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمة.

وتؤكد الممارسات العملية على وجود إرتباط إيجابى قوى بين ملاءمة التحليل والتشخيص البيئى وفعالية أداء المنظمة. وأنه رغم تفاوت الأهمية والجهد المعطى للتحليل والتشخيص البيئى من منظمة إلى أخرى، إلا أن الواقع يؤكد بأن المنظمات الناجحة تعطي أهمية وجهداً مناسبين للتحليل والتشخيص البيئى بالمقارنة بالمنظمات الأخرى الفاشلة.

ومن خلال الربط بين نتائج التحليل والتشخيص البيئى وخصائص المنظمات يمكن تصنيف المنظمات إلى مجموعتين وفق قدرة المنظمة على الإنتفاع من نتائج عملية التحليل والتقييم البيئى وإنعكاسها على سلوك

المنظمة من حيث التعامل والتفاعل مع المتغيرات البيئية التى تتعامل معها وتعمل من خلالها.

وتتمثل المجموعة الأولى فى المنظمات الأقل فعالية فى التعامل مع المتغيرات البيئية والإنتفاع بها، ومن أمثلة هذه المنظمات مايلى :

(١) المنظمات المدفوعة :

هى التى يمكن قيادتها بواسطة فرد فى قمة التنظيم ويقوم بكل شئ بالمنظمة ،ويتخذ كافة القرارات من قمة التنظيم، ومن ثم لا يتم أداء العديد من الأنشطة بشكل جيد وخاصة مايتعلق بالتحليل والتشخيص البيئى، ويمارس المدير فى مثل هذه المنظمات أعماله بأسلوب المقامر فى التعامل مع المخاطر المرتبطة ببيئة أعمال المنظمة. ومن الملفت للنظر، ومن واقع ممارساتنا العملية فى مجالات الإستشارات الإدارية والتنظيمية: إن غالبية المؤسسات الفردية فى مجتمعاتنا العربية تقع ضمن هذه الفئة من المنظمات.

(٢) المنظمات البيروقراطية الساكنة :

هى تدار بواسطة إدارة تتمسك بالنفوذ مركزيا ولا تعطى اهمية للتحليل والتشخيص البيئى. وبالتالى فهى على غير دراية بالخصائص البيئية، ولا تدرك ما يحدث بهذه الخصائص من تغيرات وما تتضمنه من فرص وما تكنه من تهديدات. ومن ثم فإدارة هذه المنظمات لا يتوافر لديها إستراتيجيات أو بدائل للتعامل مع المتغيرات البيئية ولا تتعامل معها إلا مضطرة وكارهة. وبذلك فهى قلما تحقق أهدافها.

(٣) المنظمات الموجهة بقيادة ضعيفة :

حيث تدار مثل هذه المنظمات بإدارة يغلب عليها الحذر والتردد، وتتسم قراراتها بالنمطية أو السلبية أو كردود فعل عاجلة وعشوائية تجاه التغيرات البيئية. ويرجع ذلك إما إلى عدم الإهتمام أصلا بنشاط التحليل والتشخيص البيئى، أو الإكتفاء بمجرد التحليل والتشخيص السطحى غير الملائم، الذى

يحكمه التصورات والتقديرات الشخصية لصاحب المؤسسة المنشأة دون الإعتماد على أسس مهنية فى هذا المجال.

(٤) المنظمات التي تسبح مع التيار :

حيث تكون هذه المنظمات عادة فى موقف الحذر تجاه التغيرات البيئية وتضعف إدارتها فى مواجهة اية ضغوط بيئية ، ومن ثم فهى قلما تقوم بدور المبادأة ، وهى عادة ماترضى وتقنع بمجرد تقليل الخسائر او على الأقل تغطية تكاليفها أو الرضا بهامش ربح طفيف عادة ما تعصف به أقل القيادات البيئية التى تحدث فى مجال أو بيئة عمل المنظمة.

وفى مقابل تلك الأنماط الأربعة السابقة للمنظمات فإنه هناك منظمات أخرى أكثر فعالية فى التعامل مع المتغيرات البيئية والإنتفاع بها.

ورغم أن هذه المنظمات تختلف فيما بينها فى مقدار الجهد وطبيعة التصور تجاه التغيرات البيئية، اى انها جميعاً تشترك فى كونها تقوم بأعمال التحليل والتشخيص البيئى بشكل جيد ومناسب، ومن ثم فهى تتعامل مع الضغوط والفرص البيئية بشكل فعال، وتتمثل هذه الأنماط من المنظمات فيما يلى :

(١) منظمات عرضة للقذائف :

هى التى تواجه منافسين اقوياء وقيود حكومية قوية وبيئة غير متجانسة بدرجة كبيرة، إلا انها تعطى قدراً كبيراً من الوقت والجهد للتحليل والتشخيص البيئى، بما يمكنها من الإستجابة بشكل منتظم ومناسب من حيث الوقت والمدخل للتعامل مع هذه الضغوط البيئية المتعددة والمركبة.

(٢) المنظمات المتكيفة تحت بيئة على درجة عالية من الديناميكية :

هى التى تعمل فى ظل بيئة مضطربة بشكل كبير وتعتمد على أساليب

منطقية للتعامل بفعالية مع المخاطر. ويهتمون بتشغيل أفراد متخصصين، ويمارسون الأعمال ويتخذون القرار بشكل مرن يتفق مع التغيرات البيئية.

(٣) المنظمات المتحفظة :

هى التى تعمل فى بيئة عمل عادة لا تكون مضطربة بقدر ما تكون معقدة، والمنظمات كبيرة الحجم أو التى تنمو من خلال الإندماج هى أكثر المنظمات عرضة لمثل هذه البيئات.

ويغلب على مثل هذه المنظمات انها تتجه إلى ممارسة نشاط التحليل والتشخيص البيئى واتخاذ معظم القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية بشكل مركزى.

(٤) المنظمات المتكيفة مع بيئة متوسطة الديناميكية :

تعطى هذه المنظمات قدراً متوسطاً من الجهد والوقت لنشاط التحليل والتشخيص البيئى، ولكنه يعد ملائما للتغيرات البيئية التى تواجهها. وهى فى كل الأحوال تتعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية بالمقارنة بالمنظمات الواقعة بالمجموعة الأولى.

(٥) المنظمات الرائدة (المتسيدة) :

حيث تتمتع هذه المنظمات بالنفوذ والقوة فى مجال أعمالها، ومن ثم فهى تواجه درجة أقل من التعقيد والمخاطر البيئية، وتتجه إلى جعل معظم القرارات مركزياً. وإن كانت هذه المنظمات تعطى قدراً أقل من الجهد والوقت للتحليل والتشخيص البيئى إلا انه يعد مناسباً للخصائص البيئية التى تعمل معها.

(٦) المنظمات الإبتكارية (المحدثة) :

هى المنظمات التى تتميز بقدرتها على تقديم المنتج أو الخدمة بالمواصفات التى تقبلها البيئة أو الأطراف التى تتعامل معها. ولذا فإن جهة الإختصاص

بالتحديث والإبتكار في مثل هذه المنظمات عادة ما تكون صاحبة النفوذ والتأثير في القرار. ومثل هذه المنظمات لا تفرط في الحد الأدنى من التحليل والتشخيص البيئي المناسب والكافي لنجاحها . ومن ثم فهي من النادر أن تواجه مخاطر أو تتعرض لتهديدات قوية أو عنيفة.

ويتضح من خلال هذا التصنيف والتحليل أنه رغم إختلاف التصور تجاه المتغيرات البيئية ، ورغم إختلاف مقدار الوقت والجهد الموجهين نحو التحليل والتشخيص البيئي بين المنظمات التي تقع ضمن هذه المجموعة، إلا أن هذه المنظمات في كل الأحوال تقوم بالحد الأدنى من التحليل البيئي الملائم للتعامل المناسب مع التغيرات البيئية . وهذا بخلاف الوضع بالمنظمات التي تقع بالمجموعة الأولى.

ويمكن القول في هذا الصدد بأن المسئولية الأولية لعملية التحليل والتشخيص البيئي تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا وذلك لمعاونة القائمين بالتخطيط، وكذلك الإستشاريين المعنيين بالتحليل والتشخيص البيئي والذين تستعين بهم المنظمة كمتخصصين في هذا النشاط.

ومن الأمثلة الرائدة في هذا المجال، ما تتبعه شركة مينا للمقاولات والتجارة وهي شركة مصرية تعمل منذ ٢٥ عاماً تقريباً في مجال الإستثمار العقاري، حيث يتم صياغة سياسات الشركة وتتخذ القرارات الأساسية لكافة الأنشطة، وتعتمد الخطط والبرامج الرئيسية للعمل من خلال لجنة المديرين التي تتشكل من أعضاء الإدارة العليا والقيادات ومسئولي الأنشطة الرئيسية والإستشاريين والخبراء المتخصصين المتفرغين للشركة، حيث أدى هذا الأسلوب من الممارسة الإدارية على خلق مناخ عمل إيجابي محفز للمبادأة والإبتكار والتحديث ومعمقاً الاستعداد لتحمل المسئولية لدى أعضاء المنظمة.

٣/٧ - إتجاهات تأثير البيئة الخارجية على المنظمة :

يجب أن لا تنحصر أهداف المنظمة من دراسة تأثيرات البيئة علي محاولة تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات في بيئة المنظمة، وإنما يجب

أن تغطى هذه الدراسات إتجاهات وتحركات تأثير التغيرات البيئية من المناطق الإيجابية إلى المناطق المحايدة إلى المناطق السلبية وتحديد ما يترتب عليها من مواقف تواجه المنظمة وما تستلزم من سلوك تنظيمي مناسب.

ويمكن تناول إتجاهات تأثير البيئة على اداء وسلوك المنظمة ، ومن ثم على خططها الإستراتيجية، على النحو التالى :

(١) التهديدات :

وتتمثل فى حالات غير مرغوب فيها ويتجه تأثيرها سلبياً على اداء المنظمة وذلك مثل حالة إحتمال دخول منافسين جدد بمنتج جديد بجودة افضل وبسعر تنافسى، مما يتطلب مراعاة ذلك عند وضع إستراتيجيات المنظمة.

(٢) القيود :

وهى تمثل حالات معوقة لتصرفات وعمليات المنظمة. وقد تكون هذه القيود ذات طبيعة قانونية مثل القيود الحكومية على الإستيراد ، أو تكون ذات طبيعة تشغيلية مثل الطاقة الإنتاجية أو الإمكانيات البشرية لدى المنظمة، والتى يصعب تجاهلها عند وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

(٣) المشكلات :

وتتمثل فى الحالات أو الفجوات التى تتطلب حلولاً مناسبة لمواجهتها وإلا يترتب عليها ظهور قيود أو تهديدات تواجه المنظمة. ومثال ذلك حالة نقص راس المال العامل أو إستقالة رجل التخطيط الإستراتيجى أو المستشار الإدارى والتنظيمى للمنظمة، أو حالة عدم الرضا أو الإستياء من كل أو بعض قيادات المنظمة وغيرها من الحالات التى تمثل ثغرة أو فجوة يجب معالجتها من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية فى المنظمة.

(٤) الأعراض السلبية :

وهى تمثل حالات تنبئ بإحتمالات أو إمكانية ظهور مشكلات أو قيود أو ربما حدوث تهديدات تواجه المنظمة، إلا أنه يكون أمام المنظمة متسعا من الوقت لإتخاذ الترتيبات المناسبة. ومثال تلك الأعراض وجود مؤشرات تدل على عوائق فنية أو مالية أو إدارية يمكن أن تؤدى إلى الإنخفاض أو عدم الإنتظام فى أداء المنظمة أو وجود مؤشرات إحتمالات عدم الإنتماء من العاملين وقلة الحرص على البقاء بها وحماية ممتلكاتها.

(٥) المتغيرات المحايدة :

وتتمثل فى حالات عارضة أو مؤقتة لا يكون لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً فى الوقت القريب على أداء المنظمة، إلا أنه من المحتمل أن تنتقل هذه الحالة إلى منطقة الإيجابية أو السلبية، ومن ثم يصبح لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على أداء وخطط المنظمة.

ومن ثم ففى هذه الحالات المحايدة يكون من المهم بالنسبة للمنظمة أن تقدر حدود هذه المتغيرات والتى يفترض أن تخطى هذه المتغيرات لتلك الحدود يمثل مساساً لأداء وخطط المنظمة بشكل أو بآخر.

(٦) الأعراض الإيجابية :

وهى تمثل حالات تنبئ بإمكانية ظهور محفزات ودوافع مشجعة أو ربما وجود فرص يمكن إستثمارها . ومثال ذلك وجود معلومات، رسمية أو غير رسمية، تشير إلى إتجاه إحدى أو بعض المنظمات المنافسة إلى الإنسحاب أو خروج منتج منافس من السوق.

(٧) المحفزات أو الدوافع المشجعة :

وهى تمثل حالات مرغوب فيها أو مفضلة، ويمكن أن تتحول إلى فرصة أمام المنظمة تستطيع إستثمارها أو الإنتفاع منها. وهذه الحالات يمكن أن تكون

ذات طبيعة قانونية مثل التحفيز أو التدعيم الحكومى للتصدير أو الإنتاج المحلى، وقد تكون ذات طبيعة تشغيلية مثل إمكانية إستخدام أجهزة ومعدات تيسر عملية إستبدال مواد خام ومستلزمات جديدة بدلاً من الحالية بما يؤدى إلى تخفيض التكلفة مع المحافظة على نفس مستوى الجودة.

(٨) الفرص :

وهى تمثل حالات مؤيدة لأهداف المنظمة ورسالتها وتتجه إلي التأثير الإيجابى على أدائها ومثال ذلك وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب.

ويوضح الجدول رقم (١١/٥) التالى الإطار العام لخصائص المتغيرات البيئية وذلك بالتحرك من المنطقة الإيجابية إلى المنطقة المحايدة إلى المنطقة السلبية وإتجاهات تأثيرها على سلوك وأداء المنظمة فى عملية الإدارة الإستراتيجية.

جدول رقم (١١/٥)

مناطق وإتجاهات تأثير بيئة العمل على سلوك وأداء المنظمة

م	مناطق تأثير المتغيرات البيئية	إتجاهات التأثير على سلوك وأداء المنظمة فى عملية الإدارة الإستراتيجية
١	منطقة تأثير إيجابى	١/١ - فرص يمكن إستثمارها والإنتفاع بها. ٢/١ - محفزات مشجعة للدخول فى أنشطة محددة وإتخاذ قرارات معينة. ٣/١ - مؤشرات وظواهر إيجابية تدفع إلى تصرفات معينة.
٢	منطقة تأثير محايد	١/٢ - تغيرات ذات تأثير محايد لا يترتب عليه فرص أو تهديدات.

منطقة تأثير سلبى	٣/١ - مؤشرات وظواهر سلبية تدفع إلى الإحجام عن تصرفات معينة. ٣/٢ - مشكلات تتطلب التصرف بشأنها. ٣/٣ - قيود تحتاج إلى بدائل للتعامل الفعال معها. ٣/٤ - تهديدات تنذر بالخطر وتستلزم قرارات ملائمة.

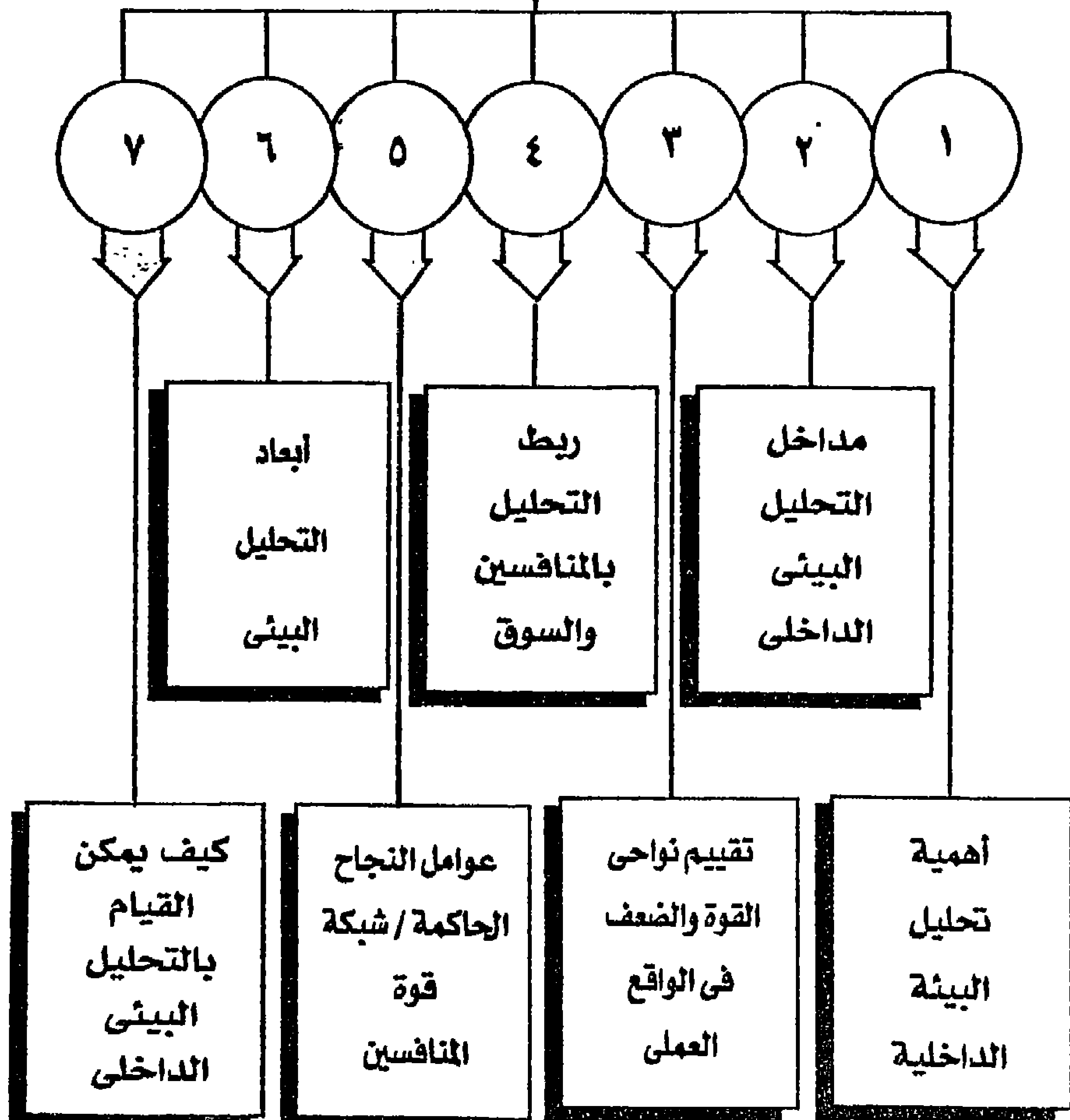
ويتضح مما سبق أن قدرة المنظمة على تحسين أدائها وتعظيم منافعها تتحدد بدرجة كبيرة بمدى الفعالية والإستفادة من نتائج وظيفة التحليل والتشخيص البيئى للتغيرات البيئية التى تتعامل معها - مما يستلزم ذلك العمل على تحسين وتطوير عملية التحليل والتقييم البيئى ذاتها كجزء رئيسى من الأجزاء المكونة لنظام الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة.

الفصل السادس

تحليل البيئة الداخلية

Analysis of the Internal Environment

تحليل البيئة الداخلية



الفصل السادس

تحليل البيئة الداخلية

Analysis of the Internal Environment

• **مقدمة**

توجد ثلاث دعائم رئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجى. أولها، أن الاستراتيجية المعدة يجب أن تتوافق مع ظروف البيئة التنافسية. وعلى وجه التحديد فإنها يجب أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية أو المتوقعة، وأن تمكنها كذلك من الحد من تأثير التهديدات أو المخاطر المحتملة. ثانيا، يجب أن تستند الاستراتيجية إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة. فى كلمات أخرى ، فإن سعى المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص ولكن كذلك على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانيات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة. اما الدعامة الثالثة فتتمثل فى التنفيذ الجيد للاستراتيجية، حيث تعتبر أى إستراتيجية عديمة الجدوى والفاعلية مالم تأخذ طريقها إلى التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منها. ويتعرض هذا الفصل للدعامة الثانية من دعامات النجاح الاستراتيجى وهى التحليل الواقعى للقدرات الداخلية للمنظمة.

يعنى تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر غنى وعمق قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته فى بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التى يغطيها.

ويبنى التحليل الداخلى على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمى، نمط الإدارة... الخ. وكما أنه من الممكن عمل استراتيجية على مستوى المنشأة ، أو مجموعة من وحدات الأعمال الاستراتيجية،

أو وحدة معينة ، أو مجال نشاط داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية، فانه من الممكن عمل تحليل داخلى على كل هذه المستويات. وبالطبع فان التحليل سوف يختلف فى كل مستوى من حيث درجة التعمق ودرجة التركيز ، ولكن يظل الهيكل والمضمون واحدا. ويتمثل الهدف العام من اجراء التحليل الداخلى فى تحديد نقاط القوة والضعف والقيود التنظيمية، وبالتالى استراتيجيات الاستجابة والتى تستهدف إما الإستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الإستراتيجى إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالى والموقف الفعلى للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها. ويجب أن يشمل هذا التحليل العناصر الرئيسية التالية :

- التطور التاريخى للمنظمة والأحداث الرئيسية المؤثرة فى مكانة المنظمة ومستقبلها.
- المناخ التنظيمى وخصائصه.
- التنظيم الإدارى للمنظمة ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وانظمة وادلة العمل بها.
- الموقف التمويلى والإستثمارى والنتائج المالية التى حققتها المنظمة.
- الأنشطة والأعمال والمشروعات التى تقوم بها المنظمة والمنتجات والخدمات التى تقدمها.
- أنواع وإتجاهات الأسواق وخصائص المنافسين والعملاء وموقفهم من المنظمة.
- مصادر وخصائص مصادر الإمداد لإحتياجات المنظمة من مقاولين وموردين وإستشاريين وغيرهم.
- سياسات وقواعد العمل فى المنظمة.

- الجهود التسويقية والترويجية التى تمارسها المنظمة.

- نظم المعلومات ومجالات ومستوى ميكنة أنظمة العمل فى المنظمة.

١ - أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التى يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئى الداخلى يساهم فيمايلى :

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسى النسبى للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التى تعمل فى نفس الصناعة أو النشاط.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدى إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- إستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلى من جانبه ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجى من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

٢ - مداخل التحليل البيئى الداخلى

يسعى المديرون الاستراتيجيون إلى تحديد تلك المتغيرات داخل المنظمة التى يمكن النظر إليها باعتبارها مجالا حيويا للقوة أو الضعف.

ويعتبر المتغير مصدرا للقوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزه تنافسية Competitive advantage . والميزة التنافسية هى شئ ما يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة افضل نسبيا من المنافسين الحاليين او المحتملين. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئا ما يؤديه المنظمة بدرجة اقل من المنافسين. ان تقييم اهمية هذه المتغيرات يساعد فى تحديد عما إذا كانت تعتبر عوامل استراتيجية داخلية أم لا ، اى تحديد درجة تأثيرها على مستقبل المنظمة. ويمكن إجراء مثل هذا التقييم من خلال مقارنة هذه المتغيرات بمعايير ثلاثة هى: الأداء السابق للمنظمة، أداء المنافسين الرئيسيين للمنظمة، وأداء الصناعة أو النشاط التى تنتمى إليها المنظمة بوجه عام. وإلى الحد الذى يعتبر فيه أحد المتغيرات، مثل الموقف المالى، مختلفا بشكل ملحوظ عن الأداء الماضى للمنظمة او منافسوها أو متوسط الصناعة التى تنتمى إليها فإنه يجب اخذه بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجا منها :

١/٢ - مدخل 7 - S

يتضمن هذا المدخل فى تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الـ (S) وهى :

- الهيكل — Structure
- الأفراد — Staff
- الاستراتيجية — Strategy
- نمط الإدارة — Style
- الأنظمة والإجراءات — Systems and Procedures
- المهارات — Skills
- القيم المشتركة — Shared Values

وتكون هذه المتغيرات إطارا يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح.

وعلى الرغم من استخدام العديد من المنظمات لهذا المدخل فى تحليل بيئتها الداخلية، إلا أنه قد وجهت اليه العديد من الانتقادات والتى قللت من قيمته العملية .

٢/٢ - تحليل التأثير الربحى لإستراتيجيث السوق PIMS

يستخدم هذا المدخل بهدف تحديد أى الاستراتيجيات تعطى أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدى، وفي ظل أى ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط الوحدة الاستراتيجية. وتشير نتائج الدراسات إلى تحديد مجموعة عوامل استراتيجية تفسر نسبة كبيرة من الإختلافات فى الربحية بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويمكن تحديد أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار ، مقارنة بالوحدات ذات العائد المخفض، فيما يلى :

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول المطلوب لانتاج دولار من المبيعات).
- ارتفاع الحصة السوقية.
- الارتفاع النسبى فى جودة المنتج.
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة.
- ارتفاع فعالية التشغيل.
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

ومن الناحية العملية فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحى أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة فى الأداء مثل كثافة الاستثمار

والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي فى تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوى على الأداء مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية والتكلفة المباشرة للوحدة وفعالية التشغيل واستغلال الطاقة ... الخ، والتى يمكن الاستناد إليها فى تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالشركات الأخرى فى نفس الصناعة.

٣/٢ تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التى يمكن استخدامها فى فحص طبيعة ومدى وجود تناغم Synergies او تأثير إيجابى مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة. ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التى تؤدى لتصميم وانتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها. هذه الأنشطة تمثل فى مجموعها سلسلة للقيمة، وإن الاختلافات بين المنافسين فى مقدار هذه القيمة يمثل مصدراً رئيسيا للميزة التنافسية. ويمكن التعبير عن هذا المفهوم فى الشكل رقم (١/٦) :

ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية :

(١) تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك فى شكل الأنشطة المختلفة التى تتضمنها عمليات انتاج ذلك المنتج أو الخدمة. وتوجد خمسة انشطة أولية فى اى منظمة أعمال وهى : مناولة وتخزين المواد، العمليات والانتاج، التسويق والبيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة، وخدمة العملاء. كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهى : الشراء، تطوير التكنولوجيا ، إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشئون القانونية .. الخ.

شكل رقم (٦/١)

سلسلة القيمـة



(٢) تحـديد العـلاقـة أو الارتبـاط بين انشطة القـيـمـة للمنتـجـات أو الخدمـات. وتعكس عـلاقـة الارتبـاط مـدى العـلاقـة بين الطريقـة التى يؤدى بهـا أحـد انشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أى نشاط آخر. ويعنى ذلك أن فـارق الميزة التنافسية فى السوق قد يتحقق جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة التى يؤدى بها نفس النشاط فى المنظمات المنافسة.

(٣) فـحص عـلاقـة التناغم - أو التـداؤب - المحـتـملة بين منتـجـات المنظمـة أو وحـداتهـا الاسـتـراتيـجـيـة. إن كل عنصـر من عناصـر القيـمـة مثل الاعلان أو الانتـاج لا يـحـتـوى فـقـط على امكانيـات تحـقـيق اقـتـصـاديات الحـجم Economies of scale ولكن أيضا اقتصاديات النطاق Economies of scope عـبـر الأنـشطة ذاتهـا. وتتـحقق إقـتـصـاديات النطاق عندمـا تشـمل سـلاسل

القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع أو تكنولوجيا الانتاج.

٤/٣ - التحليل الوظيفى Functional Analysis

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة فى الواقع العملى لتحليل البيئة الداخلية. ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتى قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف.

ولتنمية أو مراجعة الاستراتيجية ، فإن المديرين قد يفضلون تحديد أهم العوامل المؤثرة فى نجاح الاستراتيجية . ومن الناحية العملية، فإن اعتماد المنظمة على أحد أو بعض العوامل الداخلية ، ومن ثم أهميته النسبية، إنما يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع سوقى لآخر، وكذلك باختلاف مرحلة دورة حياة المنتج. ويعنى ذلك أن المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على مايسمى بالعوامل الاستراتيجية، وهى تلك القدرات الداخلية التى تعتبر حاكمه لتحقيق النجاح الاستراتيجى.

ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجى يقوم بفحص الأداء الماضى لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة فى الأداء الإيجابى أو السلبى. بمعنى ماهى العوامل التى ساعدت فى تحقيق الأداء المتميز - أو الضعيف - فى مجالات التسويق، الانتاج، الإدارة، المالية ؟ . إن تحليل الأداء الماضى للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد فى استكشاف العوامل الاستراتيجية الداخلية. من ناحية أخرى فإن تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على ظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين .

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفى يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التى يجب أن ترتكز عليها القرارات الاستراتيجية . ويوضح الجدول رقم (١/٦) الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفى.

جدول رقم (١/٦)

العوامل الداخلية : نقاط القوة والضعف المحتملة

	نقاط قوة			نقاط ضعف		
	قوية	متوسطة	ضعيفة	قوية	متوسطة	ضعيفة
التسويق						
● مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات.						
● مدى تركيز المبيعات فى منتجات او قطاعات محدودة.						
● القدرة على تجميع المعلومات المطلوبة عن الأسواق.						
● الحصة السوقية أو الحصص السوقية الفرعية.						
● مزيج خدمة المنتج .						
● منافذ التوزيع : العدد، التغطية، الرقابة .						
● مدى فعالية تنظيم المبيعات.						
● الصورة الذهنية للمنتج.						
● استراتيجية التسعير والمرونة السعرية.						
● تطوير المنتجات الجديدة.						
● خدمات مابعد البيع والمتابعة.						
● الولاء للمنتج.						
الانتاج والعمليات						
● تكلفة واتاحة المواد الخام.						
● العلاقة بالموردين.						
● انظمة الرقابة على المخزون، معدل دوران المخزون.						
● مواقع التسهيلات ومدي استغلال الطاقة.						
● اقتصاديات الحجم.						
● الكفاءة الفنية للتسهيلات.						
● كفاءة استخدام التعاقدات من الباطن						
● درجة التكامل الرأسى القيمة المضافة وهامش الربح.						

(تابع) جدول رقم (٢/٦)

● كفاءة استخدام المعدات « التكلفة – العائد ». ● كفاءة أنظمة الرقابة على العمليات : التصميم ، الجدولة ، الشراء، الجودة. ● القدرات الفنية وتكلفتها مقارنه بالصناعة والمنافسين. ● التراخيص والعلامات التجارية. ● القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل. ● القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل « القروض – حق الملكية ». ● مستوى الموارد ومدى تعدد مصادرها. **التمويل والمحاسبة** ● تكلفة رأس المال بالمقارنة بالصناعة والمنافسين. ● العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين، حملة الأسهم. ● موقف الرافعه المالية. ● القوة الإيرادية. ● رأس المال العامل ، المرونة والمكونات. ● مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة. ● حجم الموارد المالية. ● كفاية وكفاءة الأنظمة المحاسبية. **الموارد البشرية** ● أنظمة إدارة الموارد البشرية. ● مهارات وقدرات العاملين. ● كفاءة وفاعلية سياسات الموارد البشرية. ● تكلفة برامج علاقات العاملين بالمقارنة بالصناعة والمنافسين. ● أنظمة الحوافز وفعاليتها النسبية. ● معدلات الغياب ودوران العاملين.					

(تابع) جدول رقم (٢/٦)

● أنظمة الترقية وتقييم الأداء.						
● المهارات والخبرات المتخصصة.						
إدارة الجـودة						
● العلاقات مع الموردين والعملاء.						
● أنظمة الرقابة على الجودة.						
● الممارسات الداخلية لتعزيز جودة السلع والخدمات.						
● البحوث والتطوير في تكنولوجيا.						
● مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات.						
● دقة وشمول وإتاحة المعلومات بين نواحي النشاط المختلفة.						
أنظمة المعلومات						
● مدي ملاءمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية.						
● المعلومات المتعلقة بقضايا الجودة وخدمة العملاء.						
● قدرة الأفراد على استخدام المعلومات المتاحة.						
التنظيم والإدارة						
● الهيكل التنظيمي .						
● الصور الذهنية والانطباعات عن المنظمة.						
● كفاءة الإدارة وخبرات المديرين.						
● أنظمة الاتصالات الداخلية.						
● فعالية أنظمة الرقابة التنظيمية العامة.						
● المناخ التنظيمي .						
● الثقافة التنظيمية .						
● أنظمة اتخاذ القرارات.						
● نظام التخطيط الاستراتيجي.						
● التفاعل بين الأنظمة والوحدات الفرعية وأنظمة العمليات.						

٥/٣ تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الإستخدام فى مجال التحليل البيئى بشقية « الخارجى والداخلى » والذى يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجى. وتحليل SWOT هو أحد الأدوات البسيطة التى يمكن للموردين استخدامها للتوصل إلى نظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجى للمنظمة. ويستند هذا المفهوم إلى افتراض اساسى مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هى تلك التى تنجح فى إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة «نواحى القوة والضعف» وبين الموقف فى بيئتها الخارجية «الفرص والتهديدات». إن التطابق الجيد سوف يؤدى إلى تعظيم استغلال المنظمة لنواحى القوة لديها فى التعامل مع الفرص والحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية.

إن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدى إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتمله فى بيئة المنظمة، فى حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية فى التعرف على نواحى القوة والضعف لديها. ويمكن التعرض باختصار لمكونات مفهوم SWOT كمايلى :

(١) الفرص : Opportunities

الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب فى بيئة المنظمة. وتعتبر اتجاهات التغير فى البيئة الخارجية التي تتمخص عن إستكشاف إحتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات فى البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جيدة للفرص.

(٢) التهديدات أو المخاطر : Threats

فى المقابل، فإن التهديد يمثل إتجاها غير مرغوب أو موقفا غير مفضل فى بيئة المنظمة الخارجية . وقد تتمثل مصادر التهديدات فى دخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التساومية للمشترين،

التغيرات التكنولوجية، التشريعات المقيدة للأسعار أو حرية المنافسة أو تصميم المنتج.. الخ. على سبيل المثال فإن قبول اليابان لمستوى تكنولوجيا الحاسبات الآلية الأمريكية قد ساعد فى خلق فرص تصديرية لشركات مثل IBM و Apple فى المقابل فإن الحد من القيود التشريعية فى مجال الطيران كان مصدرا مؤثرا للمخاطر بالنسبة لبعض الشركات ذات القدرة الضعيفة على المنافسة مثل مصر للطيران. من ناحية أخرى ، فإن نفس العامل قد يفسر على أنه فرصة وتهديد فى ذات الوقت. فارتفاع معدلات المواليد يمثل فرصة لشركات منتجات الأطفال بينما يعتبر تهديداً لمنظمات الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم والتى لا تمتلك الموارد الكافية لتقديم الخدمة الجيدة لهذا القطاع من السكان.

ان فهم الفرص والمخاطر المؤثرة التى تواجه المنظمة يساعد المديرين فى تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجى والتعرف على افضل قطاعات السوق التى يجب تركيز الجهود لخدمتها.

(٣) نواحى القوة Strengths :

مجال القوة هو مورد أو مهارة أو اى ميزه أخرى قد تمتلكها المنظمة فى مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التى تقوم بخدمتها أو تعتزم خدمتها. ويطلق على نواحى القوه البارزة مفهوم « القدرة المميزة » Distinctive competence ؛ حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد تتمثل مجالات القوة فى الموارد المالية، الصورة الذهنية، القيادة السوقية، العلاقات بالموردين أو العملاء .. الخ.

(٤) نواحى الضعف Weaknesses :

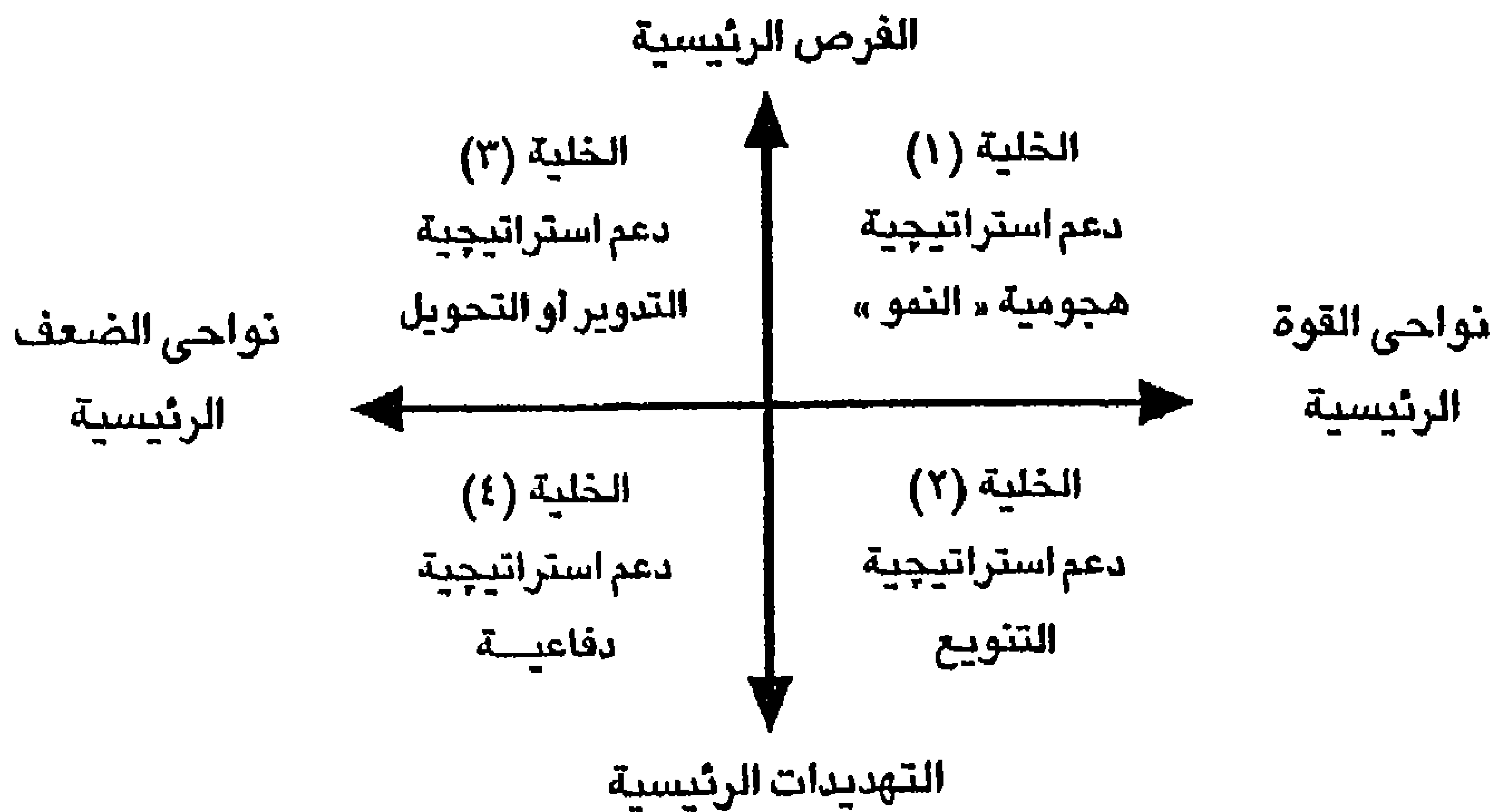
مجال الضعف هو قيد Limitation أو قصور Deficiency فى الموارد أو المهارات أو القدرات والذى قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر. ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية، والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة .. الخ.

ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT فى مجال التحليل الاستراتيجى بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعاً هو استخدامه كإطار منطقى للتحليل المتعمق لموقف المنظمة والبدائل الاستراتيجية التى يمكن التصدى لها. ان ماقد يفسره أحد المديرين كفرصه يمكن أن يترجمه مدير آخر على أنه تهديد. بالمثل، فإن ما قد يراه أحد المديرين كمصدر للقوة قد يفسره مدير آخر على أنه مصدر للتهديد. ان التقييمات المختلفة للمديرين فى المنظمة الواحدة قد تعكس وجود تفاوت للقوة داخل المنظمة أو وجود تفسيرات مختلفة لوقائع محددة، ومن ثم فإن التحليل المنطقى لهذه القضايا يمهد من التوصل إلى تحليل داخلى موضوعى وإيجابى فى ذات الوقت.

من الطرق الأخرى لاستخدام تحليل SWOT فى مجال الإعداد الاستراتيجى هو مقارنة أو مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية. ويتمثل الغرض من ذلك فى تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة ، والتى يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا Cells على النحو الموضح بالشكل رقم (٦/٢).

شكل رقم (٦/٢)

نموذج تحليل SWOT



ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (١) تعكس أفضل المواقف المرغوبة، حيث تواجه الشركة بالعديد من الفرص البيئية المرغوبة وتمتلك فى ذات الوقت العديد من مجالات القوة التى تشجعها على استغلال هذه الفرص. مثل هذا الموقف يملى على المنظمة تبنى استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية. ومن أمثلة الشركات التى تبنت استراتيجيات تقوم على المطابقة بين الفرص البيئية ونواحى القوة الداخلية شركات الاتصالات الهاتفية مثل موبنيل وكليك وشركة مايكروسوفت و IBM وتويوتا، والتى استخدمت مزيجا من نواحى القوة لديها ممثلة فى البحوث والتطوير والسمعه والخبرات الفنية والتسويقية والموارد المالية لاستغلال الفرص الناشئة فى أسواق منتجاتها.

فى المقابل فإن الخلية رقم (٤) تعكس أقل المواقف المرغوبة أو أكثر المواقف غير المرغوبة، حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية فى الوقت الذى تتسم فيه مواردها وانظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعى تبنى استراتيجيات من شأنها ان تقلل من اثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل فى أسواقها أو منتجاتها الحالية.

اما فى الخلية رقم (٢) فإن المنظمة ذات القدرات ونواحى القوه المميزة تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبه. فى مثل هذا الموقف فإن الاستراتيجيات المستهدفة يجب أن ترتكز على استخدام نواحى القوة الحالية فى بناء فرص طويلة الأجل فى مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى . مثال ذلك ما فعلته شركة جونسون وجونسون والتى تعمل فى مجال منتجات الطفل، حيث نجحت فى توجيه قدراتها ومواردها إلى قطاعات البالغين لمواجهة التهديدات البيئية فى قطاع منتجات الأطفال. وهو ما فعلته كذلك إحدى مؤسسات النقل البرى عندما واجهت منافسه النقل الجوى، حيث وجهت مواردها لتنمية سوق خدمات الشحن والتأمين والذى يمثل مجال مختلف تماما عن نشاطها الأصلى.

اخيرا وفى الخلية رقم (٣) تواجه المنظمة بفرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها. وعليه، فإن التركيز الاستراتيجى

لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز فى التغلب أو الحد من نواحى الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التى يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف. ومن أمثلة ذلك سعى شركة والت ديزنى إلى امتلاك شركة ABC فى عام ١٩٩٥، للتغلب على إحدى نقاط الضعف لديها والمتمثلة فى ضعف الرقابة على منافذ توزيع برامجها المتنوعة والمميزة في ذات الوقت، ولتمكينها من استغلال الفرص البيئية العامة الواعدة فى مجال الترفيه فى القرن الحادى والعشرين.

والخلاصة أن تحليل SWOT يلقى الضوء على الدور الرئيسى الذي يلعبه التحليل البيئى الداخلى لنواحى القوة والضعف فى توجيه القرارات الخاصة بالاختيار الاستراتيجى الفعال.

وعلى الرغم من ان تحليل SWOT يزود المدير الاستراتيجى بإطار ممتاز لتحليل الموقف وتدعيم الخيار الاستراتيجى ، إلا انه لا يفسر كيف يمكن لهؤلاء المديرين تحديد وتقييم نواحى القوة والضعف الداخلية، وهى الميزه التى ينفرد بها المدخل الوظيفى السابق الإشارة إليه.

٣ - تقييم نواحى القوة والضعف فى الواقع العملى

إهتمت دراسات عديدة بمعرفة الأسس التى يستند إليها المديرون فى تقييم نواحى القوة والضعف التنظيمية وشرح مبررات ذلك التقييم. وتشير إحدى النتائج الرئيسية للدراسة إلى أن تحديد نقاط القوة والضعف يتأثر إلى حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوي التنظيمى، طبيعة العمل، نوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التى ينتمى إليها. على سبيل المثال، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير، كلما زاد اهتمامه بالنواحى المالية وخصائص الأفراد وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فان أولئك الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلا وإيجابية قياسا على المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى. وتشير هذه الدراسات إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر

لتقييم نواحى القوة والضعف فى التنظيم. فهذه الاختلافات فى التقييم بين المستويات الإدارية المختلفة فى نفس المنشأة تبرز الحاجة إلي عقد مناقشات بينهم للتأكد من أن قائمة نقاط القوة والضعف الناتجة ليست مصطنعة أو غير واقعية.

كما تشير نتائج هذه الدراسات إلى اختلاف طرق الحكم على نواحى القوة قياسا على الطرق المستخدمة فى تقييم نواحى الضعف. وبصفة عامة يمكن تصنيف المعايير التى استخدمت بواسطة المديرين لتقييم نواحى القوة والضعف إلى ثلاثة معايير رئيسية :

المعيار التاريخى ويشمل :

- الخبرة التاريخية للمنشأة.
- المقارنات بين وحدات الأعمال الاستراتيجية داخل المنظمة.
- الموازنات

المعيار التنافسي ويشمل :

- المنافسة المباشرة .
- المنافسة غير المباشرة.
- المنشآت الأخرى.

المعيار الوصفى ويشمل :

- آراء الخبراء والمستشارين.
- فهم ثقافة الإدارة.
- القواعد المتبعة.
- الميول والاتجاهات ... الخ.

وفى الحالات التى استخدم فيها المعيار التاريخى بأساليبه المختلفة، فان غالبية من المديرين قاموا باستخدامه فى تحديد نواحى القوة بينما تم إستخدامه عدد محدود من المديرين فى تحديد نواحى الضعف.

وعلى النقيض من ذلك، فان نواحى القوة قد تم تضمينها فينسبة كبيرة من الحالات التى استخدم فيها المعيار التنافسى، ونسبة محدودة من الحالات التى استخدم فيها المعيار الوصفى. ويعزى سيطرة المعايير التاريخية فى التحليل الداخلى لأن نواحى أو مجالات القوة كانت مرتبطة بالاستراتيجيات السابقة. من الناحية الأخرى ، فان نواحى الضعف قد تعكس فجوات بين مستوى المهارات والأصول المرغوبة وبين الوضع الحالى لها، لذا فان الماضى قد لا يكون أساسا ملائما للتقييم.

كذلك فان بعض مجالات القوة والضعف فى الشكل السابق تم تقييمها بطريقة مختلفة عن الأخري. على سبيل المثال، بالنسبة لمجالات خصائص الإدارة فقد تم الاعتماد على المعايير الوصفية بالدرجة الأولى فى تقييمها، بينما نادرا ماتم استخدام المعيار التنافسى فى تقييمها. ومن الواضح أن المديرين كانوا غير قادرين أو مستعدين لعقد المقارنات بين منشآتهم والمنشآت الأخرى فى ذات المجال، وبدلا من ذلك فقد تم عقد المقارنة قياسا على الماضى او على ما ينبغى أن يكون.

٤ - ربط التحليل بالمنافسين والسوق

فى تحليل الذات ، فان الأمر لا يجب أن يقتصر على مجرد تحديد نقاط القوة أو الضعف فى التنظيم، بل يجب ربطها بالمنافسين والسوق. فالادارة الاستراتيجية للسوق تتناول فى الواقع عنصرين متداخلين : الأول، هو تحديد المجالات التى ينبغى توجيه الاستجابة اليها أو الحد من الاستثمار فيها. فالاستثمار يجب أن يوجه إلى مجالات أو مناطق النمو مثل أسواق المنتجات الجديدة ، أو البرامج المصممة لخلق مجالات قوة جديدة أو تعضيد مجالات القوة الحالية. أما العنصر الثانى للادارة الاستراتيجية للسوق فيتمثل فى تنمية ميزة تنافسية خاصة في المجالات المختلفة التى تنافس فيها المنشأة.

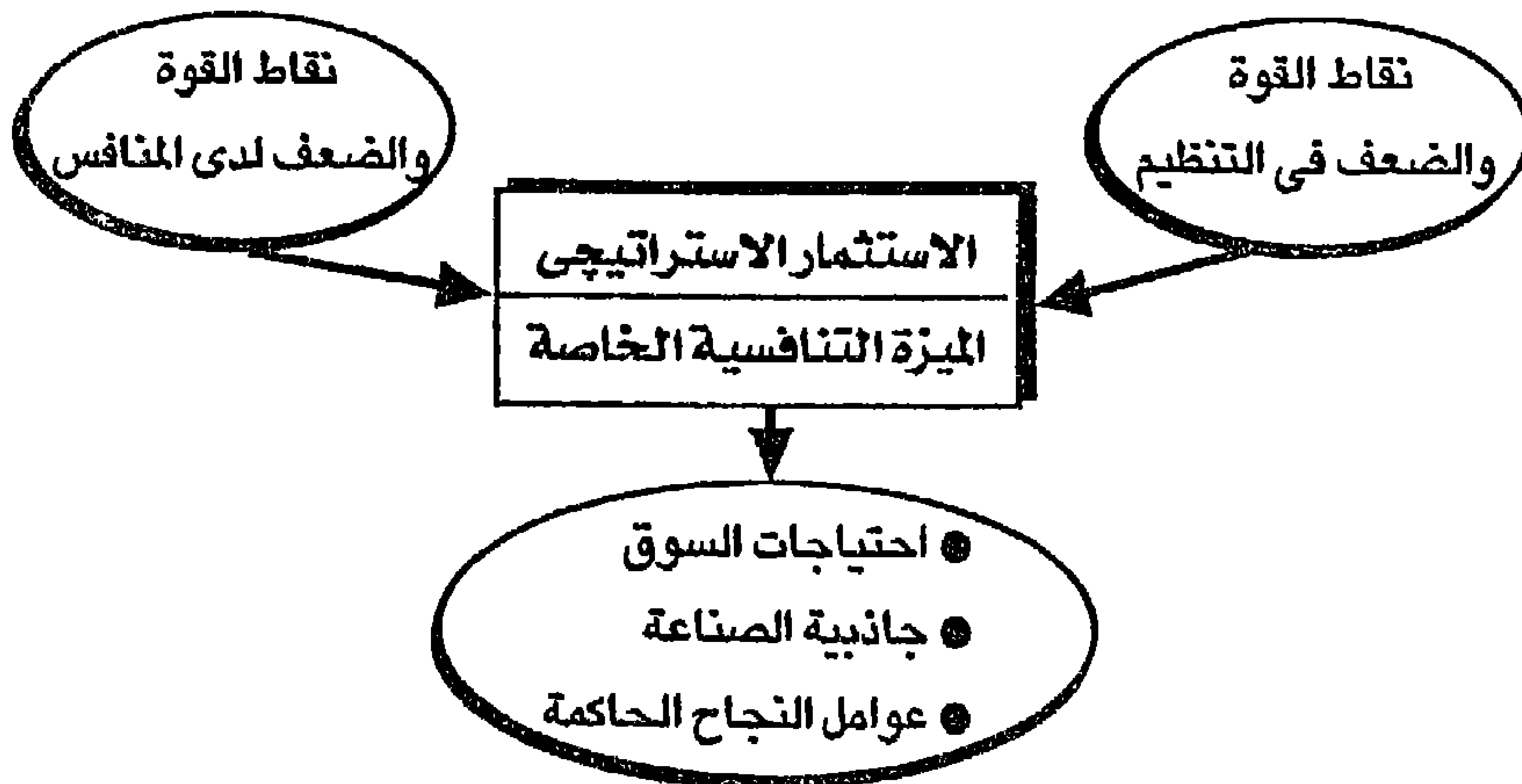
فى نفس الوقت فان جوهر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجى يجب أن يستند إلى ثلاثة أنواع من التقييمات :

- تقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية.
- تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافس، حيث ان نقاط القوة التنظيمية قد تتضاءل قيمتها لو استطاع المنافس تحييدها أو تقليل فاعليتها. والهدف هنا هو تقييم الاستراتيجية فى ضوء نواحى الضعف لدى المنافس. بالمثل، فان مجال الضعف قد يكون ذو أثر سلبى محدود إذا ما كان المنافس يمتلك نفس نقاط الضعف، إلا أنه سوف تكون ذات اهتمام خاص إذا ماتم مقارنتها بنواحى القوة لدي المنافس.
- اما التقييم الثالث فيتعلق بالصناعة، ومدى جاذبيتها وعامل النجاح الحاكمة فيها.

إن افضل موقف ، هو ذلك الذى توجد فيه منشأ تنتمى إلى صناعة تتمتع بمعدلات عالية من النمو وتمتلك فى ذات الوقت عوامل حاكمة للنجاح والتى تتوافق مع نواحى القوة التنظيمية والتى يفتقر اليها المنافسون أو من غير المحتمل ان يمتلكوها. وإذا ما افتقدت المنظمة أحد هذه العناصر الثلاثة، فان احدى مجالات الفرص سوف تكون أقل جاذبية. ويوضح الشكل رقم (٣/٦) كيف يمكن أن تؤثر هذه العناصر الثلاث مجتمع فى بناء الاستراتيجية.

شكل رقم (٣/٦)

بناء هيكل القرارات الإستراتيجية



٥ - عوامل النجاح الحاكمة / شبكة قوة المنافس

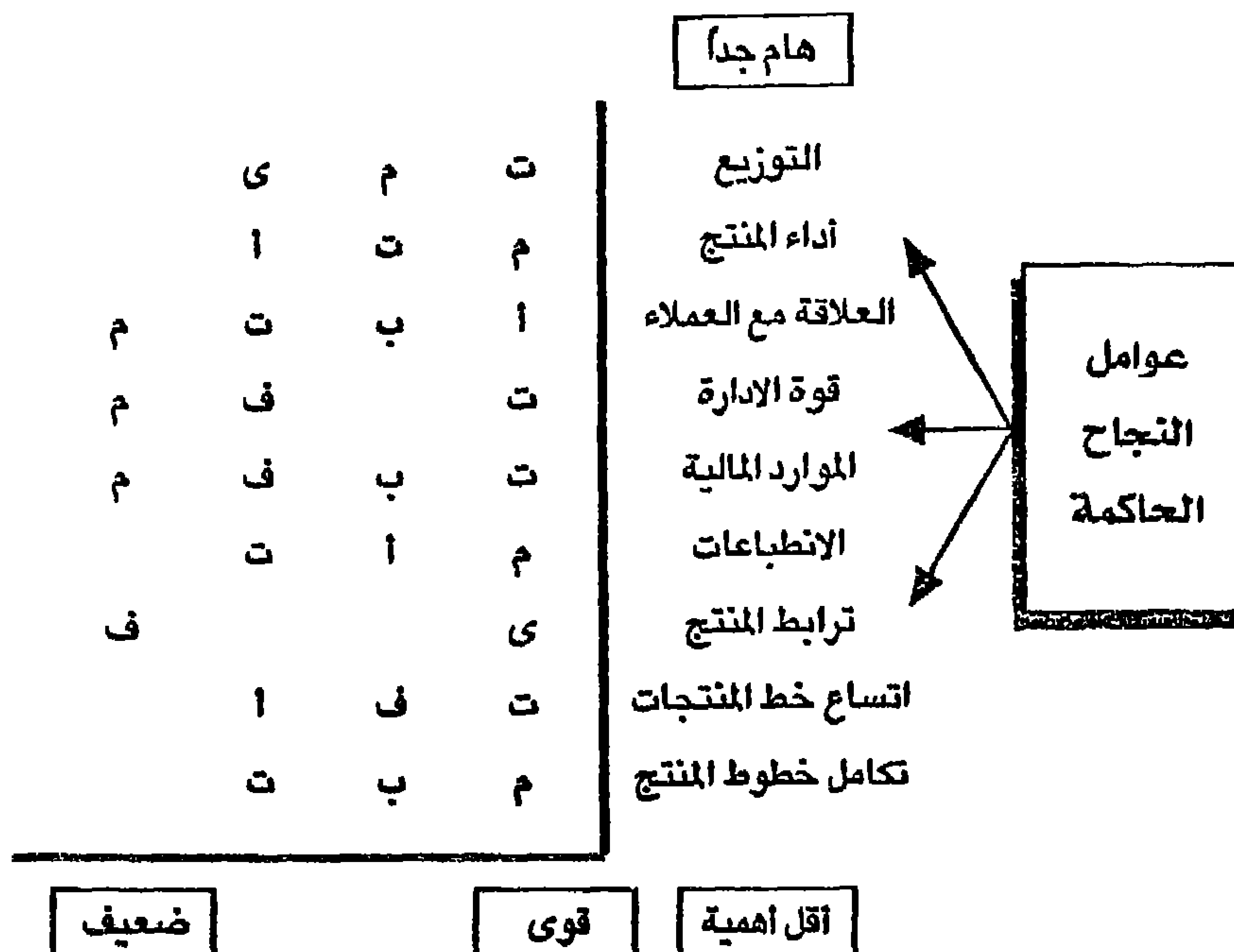
احد الوسائل لتقييم الأبعاد أو العناصر الثلاثة على التوازي هو ما يوضحه الشكل رقم (٤/٦) . عن طريق استخدام عوامل النجاح الحاكمة/ شبكة قوة المنافس. والتى تأخذ بعين الاعتبار كلا من أهمية العوامل الحاكمة للنجاح فى السوق ، وعما إذا كانت الشركة قوية أو ضعيفة قياسا على المنافسين، فى المجالات المختلفة لعوامل النجاح، ويوضح الشكل هذا المفهوم بالتطبيق على صناعة البرامج المعدة للحاسبات الصغيرة. ومن الواضح أن الشكل يتضمن (٦) شركات "Tandy , Apple" ، وهما شركتان كبيرتان فى صناعة الكمبيوتر والتى تقوم كذلك بصناعة وتسويق البرامج الجاهزة . أما الشركات الأخرى فهى شركات تعمل فى مجال مجموعة البرامج الجاهزة بصفة رئيسية. وفى الشكل تم تحديد عوامل النجاح الحاكمة كما تم ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية فى الصناعة. كما ان قوة كل منافس فى علاقته بالعامل الحاكم للنجاح قد تم وضعها على سلم يبدأ من « ضعيف » وينتهى « بقوى » . مثل هذا التحليل يمكن عمله بالنسبة للمنشأة المفردة، كما ان مستوى قوتها أو ضعفها بالنسبة للعوامل الحاكمة للنجاح يمكن عندئذ عرضه بيانيا . الا أن امتداد التحليل ليشمل المنافسين الرئيسيين يعطى فهما شاملا للسوق حيث انه تحليل لنواحى القوة والضعف قياسا على المنافسين، والذى يعتبر عادة غاية فى الأهمية. وتعكس الرموز المستخدمة فى الشكل الحرف الأول لكل شركة من الشركات موضع التحليل.

ويمكن تفسير ماجاء فى الشبكة كمايلى :

ان الشركة « ت » تتمتع بميزة نسبية قوية فى مجالات التوزيع والإدارة والتمويل ، وإتساع خط المنتجات. إلا أنها تعتبر ضعيفة نسبيا فيما يتعلق بالعلاقة مع العملاء، الانطباعات عن منتجاتها وتكامل خطوط منتجاتها.

شكل رقم (٦/٤)

نقاط القوة والضعف لدى المنافسين



وعلى النقيض من ذلك، فان الشركة « م » تتمتع بأداء قوى لمنتجاتها ووجود انطباعات إيجابية عن تلك المنتجات، بالاضافة إلى تكامل خطوط منتجاتها، ولكنها تفتقد إلى ضعف علاقاتها بالعملاء ومواردها المالية ومهارة الإدارة بها . وهكذا .

٦ - أبعاد التحليل البيئى

يتضمن تحليل البيئة الداخلية الأبعاد الرئيسية التالية :

١/٦ تحليل الأداء Performance Analysis

من الناحية الفعلية يجب أن يبدأ التحليل الداخلى بتحليل الأداء،

فمعرفة مستوى أداء نشاط الأعمال يمكن ان يساعد فى تحديد اي الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها. كما يساعد تحليل الأداء فى عدة نواحى اهمها : أن معرفة اى وحدات الأعمال تؤدى مهامها بكفاءة تساعد فى تحديد مجالات القوة التنظيمية، وبالعكس ، فان معرفة اي الوحدات يعتبر اداؤها ضعيفا، يساعد فى تحديد مجالات المشكلات الاستراتيجية ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية.

وعليه فان تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لاستقراء الوضع الذى تكون عليه وحدة الأعمال مستقبلا، وهو ما يعكس اثره على إتخاذ قرار الاستثمار الاستراتيجى. بمعنى آخر هل يجب تصفية النشاط، أو تقليص الاستثمار فيه او الحفاظ على معدلات الاستثمار الحالية او زيادة معدلات الاستثمار فيه ؟ إن قياس الأداء يجب أن يرتبط بالأهداف ، والتى بدورها ، يجب أن تعكس مستقبل النشاط فى الأجلين القصير والطويل معا.

ويمثل حجم المبيعات والحصة السوقية معايير رئيسية للأهداف التنظيمية ومن ثم الأداء التنظيمى ، خاصة عندما يتم ترجمتها فى ضوء عوامل البيئة الخارجية العامة، والعوامل الخاصة بالصناعة التى تنتمى إليها المنظمة. كما تعد الربحية مؤشرا آخرا للأداء. ويمكن قياسها بعدة طرق، منها الأرباح قبل الضرائب، هامش المساهمة، العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية.الخ. أما الأهداف الأخرى مثل الابتكار، الانتاجية، الموارد المادية، التطوير الإدارى والتنظيمى، اتجاهات العاملين ربما تكون مؤشرات تعكس الأداء فى الأجل الطويل.

٢/٦ تحليل الفجوة Gap Analysis

ان توقع الأداء المستقبلى فى ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عمليات التخطيط طويل الأجل. ويمثل النمو المتوقع اساسا لتحديد

الاحتياجات المتوقعة للاستثمار فى المصانع والمعدات، ورأس المال العامل، كما يعتبر أساسا لتحديد أرقام الأرباح المتوقعة كذلك؛ وتقديرات الأرباح، بدورها، تشير إلى حجم الموارد المتاحة لتأييد قرارات الاستثمار. والسؤال الهام هنا هو عما إذا كانت مؤشرات الأداء المستقبلية مرضية أم لا. فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب فانه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار امكانية تغيير الإستراتيجية.

ويشير مصطلح « تحليل الفجوة » إلى مثل هذا النوع من التحليل والذى كان يمثل جوهر نظام التخطيط الطويل الأجل فى الخمسينات والستينات من القرن الماضى. ان تحديد عما إذا كان مستوى الأداء الحالى أو المتوقع يعتبر مرضيا يعتمد كلية ليس فقط على مستوى أهداف المنشأة، بل على حقائق السوق ودور الشركة فى ذلك السوق.

٣/٦ الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة

أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف يكمن فى مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة. وقد تبرز الاستراتيجية فى بعض الاحيان بطريقة تختلف فى الواقع عما كان يعتقد فى البداية أنه اتباع لاستراتيجية محددة. على سبيل المثال ، توجد احد المنشآت التى حققت نجاحا مبكرا قائما على سبق تكنولوجى، مما دعاها إلى زيادة انفاقها على عمليات البحوث والتطوير حيث نظرت إلى نفسها على أنها رائدة فى هذا المجال. إلا أن التحليل الدقيق لعمليات تلك المنشأة عبر العقدين الماضيين اشار إلى أن نجاحها كان قائما علي كفاءتها فى عمليات التصنيع والاقتصاديات الناتجة عن الحجم الكبير، فى حين قام الآخرين بتقديم كل ماهو متصور من إبتكار فى الصناعة فى تلك الفترة، حيث وجهت جهود البحوث والتطوير إلى تطوير المنتج ذاته والذى ترتب عليه تخفيض التكلفة، وارتفاع درجة جودة المنتج. وقد قاد ذلك التصور المنشأة إلى مواجهة العديد من المشاكل فى السوق نتيجة للتصور الخاطئ

للاستراتيجية الواجبة الاتباع. إن معرفة أساس الاستراتيجية على وجه التحديد يمكن أن يساعد فى تحديد هيكل الاستراتيجيات البديلة، بالاضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف فى التنظيم.

فى بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن تقوم المنشأة بدور المؤرخ فتسأل لماذا كانت المنشأة ناجحة. مادي الاستراتيجيات التى ساهمت فى هذا النجاح وربما الفشل ؟ على سبيل المثال فقد حققت شركة General Cinema نجاحا ملحوظا فى حجم مبيعاتها وأرباحها عبر عدة عقود، والتى كانت فيها صناعة السينما، وفقا لعدة معايير ، تأخذ طريقها إلى الانحدار . ويرجع ذلك النجاح جزئيا، إلى اكتشافها واستغلالها بعض المجالات الفرعية فى الصناعة والتى مازالت تتمتع بمعدلات نمو مرتفعة.

٤/٦ المشكلات الإستراتيجية

من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتى يجب اخضاعها للتحليل مايسمى بالمشكلات الاستراتيجية . كما قد تسمى بالحتمية الاستراتيجية Stretegic Imperative ، وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتى يعتبر التصرف فيها حتميا او ضروريا. والحقيقة أن غالبية المديرين عادة ما ينشغلون بالمشكلات ذات الطبيعة التكتيكية، ولها علاقة بالأجل القصير . إلا انه يوجد فى بعض الأحيان مشكلات محدودة ذات تأثير هائل على الاستراتيجية وتحتاج إلى برامج لرد الفعل. على سبيل المثال، فى نهاية السبعينات أدركت شركات السيارات الأمريكية انها تواجه مشكلات خاصة بالجودة قياسا على منافسيها من الشركات الالمانية واليابانية. مثل هذه المشكلة بالفعل قادت تلك الشركات إلى تبني بعض الاستراتيجيات الخاصة بتصميم وعمليات الانتاج. وبالمثل فان احدى شركات الكمبيوتر واجهت مشكلة استراتيجية تتعلق بكثرة المطالبات القضائية التى رفعها العملاء على الشركة فيما يتعلق بنظم أجهزتها الصغيرة، والتى ادرك

العملاء أنها لا تمتلك الامكانيات التى وعدوا بها . مثل هذه التصرفات القانونية لم تؤثر سلبا على خط المنتجات موضع الشكوى فقط، بل القت بظلالها على مستقبل الشركة بوجه عام.

٥/٦ تحليل التنظيم الداخلى

يعتبر التنظيم الداخلى مصدرا هاما لكل من نواحى القوة والضعف. على سبيل المثال فان النظم الداخلية لشركة « ماكدونالد » وغيرها من شركات الأغذية السريعة يعتبر مصدرا هاما لقوتها. بالمثل فان طبيعة خلفية الإدارة لشركة تكساس، والتى يغلب عليها النواحى الهندسية والصناعية، تعتبر مصدرا هاما لقوتها فى صناعة أشباه الموصلات Semi conductors ، الا أنها فى نفس الوقت كانت نقط ضعف فى مجهوداتها فى مجال سلع المستهلك. كذلك فان هناك بعض الشركات التى نجحت فى خلق ثقافة تنظيمية قوية اعتبرت مصدرا لقوتها.

ان التنظيم الداخلى يمكن أن يؤثر أيضا على تكلفة وجدوى بعض الإستراتيجيات، ولذا يجب أن يكون هناك توافق بين الاستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلى، فإذا لم تتوافق الاستراتيجية مع التنظيم فانه قد يكون من المكلف وأحيانا من غير الممكن أن يكتب لها النجاح. على سبيل المثال، فإن فى ظل وجود هيكل تنظيمى مركزى ذو خلفية تتعلق بصناعة واحدة قد يكون من الصعب تنفيذ استراتيجية التنويع والتى تتطلب تنظيم لا مركزى وميل للمخاطرة.

٦/٦ تحليل التكلفة

ان إحدى الطرق التى تتركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تمثل أحد مجالات الضعف التنافسى هو مدي وجود ميزة تكاليفية خاصة من عدمه. لذا، فان جزءا هاما من تحليل الذات يجب أن ينصب على تحديد التكلفة واتجاهاتها

فى المنظمة، بمعنى ماهو أكبر عناصر التكلفة ؟ ماهو مستوى التكلفة الحالى وما الذى سوف تكون عليه فى المستقبل ؟. ومن المهم إلا يرتكز التحليل الداخلى على معرفة التكلفة المطلقة، بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياسا على المنافسين، من اجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية فى مجال التكلفة أم العكس. ان المصادر الأولية لمزايا التكلفة تأتى من المفهومين المترابطين، ونعنى بهما اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة .

ماذا يقصد بالتكلفة المتوسطة ؟

يبرز هذا المفهوم عندما تتبع المنشأة أسسا غير سليمه لتخصيص عناصر التكاليف الثابته أو شبه المتغيرة. على سبيل المثال، قد يحتوى المصنع على نوعين من الآلات، آلات جديدة وأخرى قديمة والتى تختلف فى تكاليف تشغيل كل منها. فإذا ما تم تخصيص تكاليف التشغيل بالتساوى على كمية الانتاج من النوعين من الآلات، فان تشغيل الآلات الجديدة يبدو غيرمربح، وربما قاد ذلك المنشأة إلى إتخاذ قرار بتخفيض الانتاج أو حتى ترك نشاط الأعمال.

إن مفهوم التكلفة المتوسطة قد يفتح ثغرة للمنافسين إلى دخول سوق غير مهدد أصلا « آمن » . خذ على سبيل المثال شركة Kunz وهى إحدى الشركات الأمريكية العاملة فى مجال تصنيع الدفاتر الحسابية للبنوك، والتى انتهجت نظاما لتخصيص التكاليف بمقتضاه تقوم طلبات العملاء الكبيرة بتدعيم الطلبات الصغيرة نظرا لاتباعها طريقة متوسط التكلفة. ولقد أدى نظام التكاليف إلى تضخيم تكاليف العمليات أو التشغيل للأوامر الكبيرة بصورة واضحة ، ومن ثم فقد أعطى فرصة المنافسين لمزاحمة والتفوق على الشركة فى مجال الطلبيات الكبيرة. وعليه، فانه لو كان قد تم تخصيص التكلفة بطريقة افضل، فان الشركة لم تكن ترفع أسعار الطلبيات الكبيرة، ومن ثم كانت قد تجنبت المنافسة الحادة من قبل الشركات الأخرى . وبالعكس، فانه من المفيد معرفة عما إذا كان المنافسين يقومون بتدعيم بعض نواحى انشطتهم على حساب

انشطة اخرى أم لا. فقد يتيح ذلك للمنشأة معرفة نقاط الضعف لدى تلك الشركات ومحاولة استثمارها.

٧/٦ تحليل محفظة الاستثمار فى المنتجات Protfolio Analysis

ان جانبا هاما من التحليل الداخلى يتمثل فى تحليل موقف الاستثمار والربحية فى المنتجات الحالية . ووفقا لهذا التحليل فانه يجب فحص وحدات الأعمال لتحديد مدى جاذبية السوق الخاصة بها، ومدى قوة الشركة فى ذلك السوق، وعما إذا كانت تلك المنتجات يتحقق عنها نقدية أو تتطلب استخداما للنقدية. وهذا التحليل يمكن النظر إليه كأساس لاتخاذ القرار بالنسبة لأوجه النشاط المختلفة، وعما إذا كان من المفضل زيادة معدلات الاستثمار أو الحد منها أو تقليصها بالنسبة لكل نشاط.

٨/٦ الموارد والقيود المالية Financial Resources and Constraints

إذا كان المشروع يحتاج إلى التوصل إلى أحكام قاطعة فيما يتعلق بتوجيه الاستثمار لوحدة الأعمال المعينة أو الحد من ذلك، فانه يحتاج إلى اتخاذ قرار مماثل بشأن العدد الكلى لوحدات الأعمال فى المنظمة. بمعنى، هل يجب علي المنشأة زيادة صافى استثماراتها أو تخفيضها من خلال التصفية الجزئية لبعض أوجه النشاط، أو إعادة بعض المبالغ النقدية لحملة الأسهم، أو سداد بعض التزامات المنشأة ؟ تتوقف الاجابة على هذا السؤال على مقدرة المنشأة على تمويل موارد الاستثمار. إن إجراء التحليل المالى بغرض تحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة، واستخدامات تلك المصادر يفيد فى تحديد تلك المقدرة.

على سبيل المثال تحتاج المنشأة إلى اجراء تحليل لتدفقاتها النقدية لتحديد مقدار النقدية المتوقع الحصول عليه من العمليات والاهلاك ومقدار النقدية المتوقع استثماره فى رأس المال العامل والأصول الأخرى كذلك. على وجه الخصوص، فان اتباع استراتيجية للنمو ولو كانت تتعلق بتوسيع مجال الاختراق لأسواق المنتجات الحالية، سوف يتطلب عادة زيادة فى رأس المال العامل وبعض الأصول الأخرى ، والتى تزيد على مقدار الأرصدة المتاحة من القيمة الحالية.

بالاضافة إلى ذلك ، فان هناك إمكانية لتمويل عمليات المنشأة من خلال الاقتراض أو مساهمة أصحاب رأس المال. ولتحديد جدوى درجة جاذبية أى منهما، فاننا نحتاج إلى تحليل قائمة المركز المالى. وعلى وجه التحديد، فان موقف هيكل المديونية الحالى ومقدرة المنشأة على تعضيده يعتبر عاملا حاسما فى إتخاذ القرار السابق. كذلك فان الأقسام أو الفروع التى تتكون منها المنظمة قد يحتاج إلى معرفة مقدار المساهمة التى تتوقعها من الشركة الأم أو المركز الرئيسى. ومن ضمن العوامل التي تعتمد على فى ذلك هو حجم دورها فى التنظيم « الوزن النسبى » وكذلك مدى جاذبية مقترحاتها الاستثمارية.

والخلاصة، ان التقييم الواقعى لموارد المنشأة المالية يمكن أن يجعل عملية بناء الاستراتيجية أكثر واقعية واستخدامها اكثر فاعلية.

٧ - كيف يمكن القيام بالتحليل البيئى الداخلى فى الواقع العملى؟

بمجرد قيام فريق الاستراتيجية بمراجعة متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والتعرف على العوامل الاستراتيجية بالنسبة لمنظماتهم، فإنهم قد يرغبون فى استخلاص نتائج تحليل هذه العوامل والتعرف على دلالاتها الاستراتيجية. ومن الوسائل التى يمكن استخدامها فى هذا المجال ما يعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية Internal Strategic Factor Analysis (IFAS) ، والذى يتطلب استخدامه المرور بالخطوات التالية:

(١) تحديد من ٥ – ١٠ مجالات للقوة ومثلها من مجالات الضعف.

(٢) تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة، والذى يتراوح بين الواحد الصحيح « هام جدا » إلى الصفر « غير هام » وذلك فى ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجى للمنظمة. مع ملاحظة ان مجموع الأوزان يجب أن يكون واحد صحيح بغض النظر عن عددها.

(٣) تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين (٥) ممتاز إلى (١) ضعيف، وذلك فى

ضوء مدى امتلاك وتميز المنظمة فى مجال العامل موضع الترتيب قياسا على المنظمات المنافسة.

(٤) استخراج النقاط المرجحة لكل عامل عن طريق ضرب الوزن × الترتيب . أى حاصل ضرب الخطوة الثانية فى الثالثة.

(٥) التعليق على مبررات استخدام العامل فى التقييم وكيفية تقدير الوزن والترتيب الخاص به.

(٦) جمع النقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلى للوصول إلى عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضع التحليل. ويلاحظ أن الرقم الكلى للنقاط يجب ان يتراوح بين (٥) « أداء مميز » إلى (١) أداء ضعيف ، بينما يعكس الرقم (٣) مستوى الأداء المتوسط . وبالطبع يمكن إستخدام ناتج عملية التحليل فى المقارنة بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى التى تنتمى لنفس الصناعة. ويعرض الجدول (٢/٦) نموذجا لهذا التحليل.

من ناحية أخرى ، قد تفضل بعض المنظمات إجراء عمليات التقييم بين كفاءة عوامل البيئة الداخلية لديها وتلك الخاصة بإحدى المنظمات المنافسة أو أكبر المنافسين، وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها وبالتالى مجالات التركيز الاستراتيجى . ويمثل الجدول رقم (٣/٦) نموذجا مبسطا لهذا الأسلوب فى تقييم متغيرات البيئة الداخلية.

وتجدر الاشارة فى نهاية هذا الفصل إلى تعدد مجالات الاستفادة من التحليل البيئى الداخلى ومن أبرز هذه المجالات :

- تحديد مصادر تحقيق أو الحصول على الميزة التنافسية.
- تحديد مدى جاذبية البدائل الاستراتيجية المختلفة.
- التعرف علي كيفية احداث التوافق المطلوب مع الفرص والتهديدات البيئية.
- تحديد مدى الحاجة لتنمية وتطوير قدرات وإمكانيات تنظيمية محددة لضمان النجاح والاستمرار فى السوق.

جدول رقم (٦/٢)

التحليل الاستراتيجى الداخلى لإحدى المنظمات

العوامل الاستراتيجية الداخلية (١)	الوزن (٢)	الترتيب (٣)	النقاط المرجحة (٤)	التعليق (٥)
مجالات القوة				
● جودة المنتج	١٥ر	٥	٧٥ر	الجودة هى العامل الحاسم للنجاح
● خبرة الإدارة	٠٥ر	٤	٢٠ر	فهم مجال الصناعة
● التكامل الرأسى	١٠ر	٤	٤٠ر	مصدر للقيمة المضافة
● علاقات العاملين	٠٥ر	٣	١٥ر	جيدة ولكنها تتراجع
● التوجه العالمى	١٥ر	٣	٤٥ر	اسم تجارى قوى
مجالات الضعف				
● البحوث والتطوير	٠٥ر	٢	١٠ر	التوجه بالعمليات وليس المنتجات
● قنوات التوزيع	٠٥ر	٢	١٠ر	التعامل مع منافسين
● الموقف المالى	١٥ر	٢	٣٠ر	عبء اقتراض مرتفع
● وضعية المنتجات	٢٠ر	٢	٤٠ر	ضعف المركز التنافسي خارج السوق المحلى
● التسهيلات الانتاجية	٠٥ر	٤	٢٠ر	
اجمالى النقاط المرجحة	١٫٠٠		٣٫٠٥	

جدول رقم (٦/٣)
تقييم عناصر البيئة الداخلية
بالمقارنة مع أقوى المنافسين

عناصر التقييم «العوامل الداخلية»	درجات القوة			لايوجد اختلاف	درجات الضعف		
	+٣	+٢	+١	صفر	+٣	+٢	+١
التسويق							
• اتساع وعميق خطوط المنتجات							
• الحصة السوقية							
• دورة حياة المنتج							
• الالمام بحاجات العملاء							
• تطوير المنتجات الجديدة							
• شهرة العلامة							
• فعالية الترويج							
• منافذ التوزيع							
• استراتيجيات التسعير							
• خدمات مابعد البيع							
الانتاج والعمليات							
• تكلفة وتوافر المواد							
• اقتصاديات الحجم							
• الكفاءة الفنية للتسهيلات							
• معدلات استغلال الطاقة							
• درجة التكامل الرأسى							

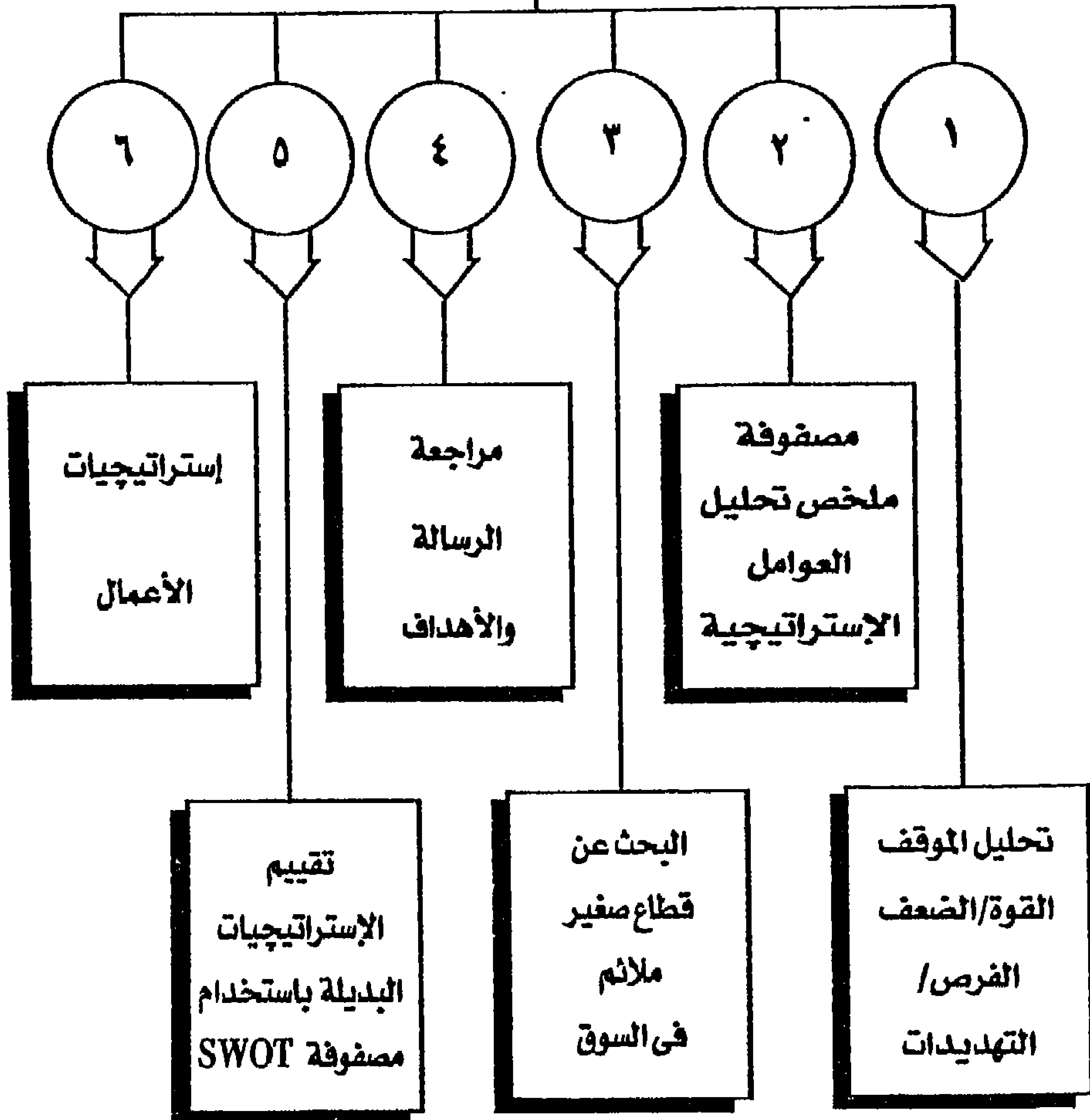
● كفاءة استخدام المعدات							
● كفاءة انظمة الرقابة على العمليات							
● التراخيص والعلامات التجارية							
● أنظمة الرقابة على العمليات							
● البحوث والتطوير التكنولوجى							
التمويل والمحاسبة							
● القدرة على زيادة رأس المال							
● مصادر الحصول على الأموال							
● تكلفة رأس المال							
● رأس المال العامل							
● فاعلية أنظمة الرقابة المالية							
● حجم الموارد المالية							
● القوة الإيراديه							
الموارد البشرية							
● انظمة إدارة الموارد البشرية							
● مخزون مهارات العاملين							
● كفاءة وفاعلية سياسات الموارد البشرية							
● أنظمة الأجور والحوافز							
● معدلات الغياب ودورات دوران العمل							
إدارة الجودة							
● الممارسات الداخلية لتعزيز الجودة							
● أنظمة الرقابة على الجودة							
أنظمة المعلومات							
● مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات							
التنظيم والإدارة							
● الهيكل التنظيم							
● السياسات والإجراءات							
● كفاءة الإدارة							
● الثقافة وأنظمة الاتصال ..الخ.							

الفصل السابع

صياغة الإستراتيچية :
تحليل الموقف وإستراتيچية الأعمال

Strategy Formulation :
Situational Analysis and
Business Strategy

صياغة الإستراتيجية:
تحليل الموقف وإستراتيجية الأعمال



الفصل السابع*

صياغة الإستراتيجية

تحليل الموقف وإستراتيجية الأعمال

Situational Analysis and Business Strategy

مقدمة

تعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية . وبالرغم من أن صياغة الإستراتيجية ينطوى على العديد من الأنشطة فإن تحليل الموقف وتحديد إستراتيجية الأعمال Business Strategy يأتى فى مقدمة هذه الأنشطة. ويسعى تحليل الموقف إلى الوصول إلى الموائمة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة، وذلك فى ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية. أما إستراتيجية الأعمال فإنها تلك الإستراتيجية التى تهتم بتحسين الوضع التنافسى لمنتجات المنظمة، والتي قد تكون ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية.

وفى ضوء ذلك فإن من صياغة الإستراتيجية القضايا الأساسية التالية :

- تحليل مجالات القوة والضعف ، والفرص والتهديدات.
- مصفوفة الملخص الإجمالى لتحليل العوامل الإستراتيجية.
- مراجعة الرسالة والأهداف
- تنمية الإستراتيجيات البديلة.
- إستراتيجيات الأعمال (التنافسية والتعاونية).

---

* د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى، « الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية »، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠١.

١ - تحليل الموقف : القوة / الضعف / الفرص / التهديدات

Situational Analysis : SWOT

إن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الإستراتيجى أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل Long - range planning، ويتعلق بتنمية رسالة Mission المنظمة، وأهدافها، وإستراتيجياتها وسياساتها. إن عملية صياغة الاستراتيجية تبدأ بتحليل الموقف ، والذى يعتبر فى غاية الأهمية، حيث إنه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية External opportunities ومجالات القوة الداخلية Internal Strengths فى المنظمة، ذلك في ظل التهديدات الخارجية External threats ومجالات الضعف الداخلية Internal Weaknesses .

ويعتمد تحليل الموقف اللازم لصياغة الإستراتيجية على آلية محددة تستند إلى ماسبق الإشارة إليه والخاص بالفرص والتهديدات الخارجية فى بيئة المنظمة ومجالات القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك بغرض تحديد العوامل الإستراتيجية Strategic Factors . ويطلق على هذه الآلية اسم "سوات SWOT" ، حيث يشير الحرف الأول (S) إلى مجالات القوة في المنظمة Strengths ، ويشير الحرف الثانى (W) إلى مجالات الضعف فى المنظمة Weaknesses ، ويشير الحرف الثالث (O) إلى الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية للمنظمة Opportunities ، وأخيرا يشير الحرف الرابع (T) إلى التهديدات فى البيئة الخارجية للمنظمة Threats . ولا يقتصر فائدة هذه الآلية التحليلية على تحديد الموقف التنافسى لمنظمة الأعمال، وما تتمتع به من قدرات وموارد وكذلك أفضل السبل لإستخدامها ، ولكن تمتد هذه الفائدة لتشمل أيضا تحديد الفرص التى لا تتمكن حاليا المنظمة من إستغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب إفتقارها للموارد المناسبة لذلك.

٢ - مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية SFAS Martix

تستخدم مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) فى تلخيص العوامل الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية التى سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئى الخارجى مع العوامل الاستراتيجية الداخلية والتى أيضا سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئ الداخلى. وتتطلب هذه المصفوفة من متخذى القرارات الإستراتيجية ضرورة القيام أولاً تخفيض عدد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التى سبق تحديدها وذلك من خلال التركيز على عدد إقل لا يزيد عن عشرة عوامل والتى تمثل أكثر هذه العوامل أهمية فى التأثير على مستقبل المنظمة وذات الأوزان الترجيحية الأعلى . وكما هو موضح فى الجدول رقم (١/٧) فإن إعداد هذه المصفوفة يستوجب ضرورة إتباع الخطوات التالية :

- فى عمود العوامل الاستراتيجية الأساسية Key Strategic Factors (عمود رقم ١) يتم تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية الأكثر أهمية، وذلك مع تحديد ما إذا كان كل عامل من هذه العوامل يمثل أحد مجالات القوة أو الضعف ، أو يمثل نوع من الفرص أو التهديدات.
- في عمود الوزن الترجيحى Weight (عمود رقم ٢) يتم إدخال الأوزان الترجيحية لجميع العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية. ويلاحظ أن مجموع عمود الأوزان الترجيحية يجب أن يساوى واحد صحيح.
- فى عمود التقييم (عمود رقم ٣) يتم إدخال تقييم مدى إستجابة إدارة المنظمة لكل عامل من هذه العوامل الاستراتيجية .
- فى عمود النتيجة المرجحة Weighted Score (عمود رقم ٤) يتم حساب النتيجة المرجحة من خلال ضرب الوزن الترجيحى فى التقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل الاستراتيجية.
- فى العمود الزمنى Duration (عمود رقم ٥) يتم الإشارة إلى الفترة الزمنية القصيرة أو الأجل القصير (أقل من سنة واحدة)، والأجل المتوسط (من ١-٣سنة) ، والأجل الطويل (أكثر من ٣ سنوات).

جدول رقم (٧/١)

مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية

Strategic Factors Analysis Summary Matrix

(١) عوامل استراتيجية اساسية (يتم إختيار العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية الأكثر اهمية من التحليل السابق للبيئة الخارجية والداخلية)	(٢) الوزن	(٣) التقييم	(٤) النتيجة المرجحة	(٥) الزمن: قصير الأجل	متوسط الأجل	طويل الأجل	(٦) تعليق
(ق) ثقافة الجودة (ق١)	١٠ر	٥	٥٠ر			×	الجودة اساس النجاح
(ق) التوجه الدولي (ق٣)	١٠ر	٣	٣٠ر				الاعتراف بالاسم
(ض) الوضع المالي (ض٣)	١٠ر	٢	٢٠ر		×		ديون عالية
(ض) الوضع العالمي (ض٤)	١٥ر	٢	٣٠ر		×	×	في انجلترا واستراليا
(ف) التكامل الاقتصادي الأوربي (ف١)	١٠ر	٤	٤٠ر			×	
(ف) عوامل ديموجرافية تؤيد الجودة (ف٢)	١٠ر	٥	٥٠ر		×		ضعيف
(ف) الاتجاه نحو المتاجر الكبيرة (ف٥)	١٠ر	٢	٢٠ر	×			
(ت) التوسع الالكتروني (ت٣)	١٥ر	٣	٤٥ر	×			يسيطر علي الصناعة
(ت) الشركات المنافسة (ت٥)	١٠ر	٢	٢٠ر			×	تواجد أسيوى
الاجمالي	١ر٠		٣ر٠٥				

هوامش :

- حدد العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية الأكثر أهمية وإدراجها في العمود رقم (١).
- حدد الوزن الخاص بكل عامل إستراتيجي والممتد من (١) = هام جداً، إلى (صفر) = غيرهام، وذلك في العمود رقم (٢) وذلك على اساس التأثير المحتمل للعامل على الوضع الاستراتيجي للشركة. المجموع الكلي للوزن = واحد صحيح أو ١٠٠ ٪.
- رتب العوامل الاستراتيجية مستخدما مقياس متدرج من خمس نقاط ، حيث أن (٥) = متميز ، (١) = ضعيف وذلك على أساس مدى استجابة الشركة لكل عامل.
- إضرب الوزن المحدد لكل عامل إستراتيجي في الترتيب التقييمي الخاص به وضع النتيجة في العمود رقم (٤).

● فى عمود التعليق Comments (عمود رقم ٦) يتم تكرار او تعديل التعليق المناسب بالنسبة لكل عامل من العوامل الاستراتيجية والذى سبق القيام به فى المصنوفات السابقة للعوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية.

٤ - البحث عن قطاع صغير ملائم فى السوق

Finding a Propitious Niche

من بين النتائج المرغوبة لتحليل العوامل الاستراتيجية ما يتعلق بتحديد المكان الذى يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها طاقاتها ومواردها المميزة لتحقيق ميزة ناتجة عن استغلال فرصة تسويقية معينة متاحة. ويقصد بالقطاع الصغير الملائم فى السوق Niche تلك الحاجة Need المتوافرة فى السوق ولم يتم إشباعها حاليا. ولذلك فإن الشركة تسعى إلى إيجاد هذا القطاع فى السوق الذى يتلائم بدرجة عالية جداً مع البيئة الداخلية والخارجية للشركة، ولا تستطيع الشركات الأخرى أن تحصل فيه على ميزة تنافسية. ويصبح هذا القطاع السوقى ملائما عندما يكون كبيراً إلى الدرجة التي تسمح للشركة بالاستغلال الأفضل لمواردها ومميزاتها التنافسية.

إن توفير مثل هذا القطاع السوقى الصغير ليس دائما سهلا، حيث يجب على الإدارة البحث عن ما يعرف « بنافذة إستراتيجية Strategic Window » والتى تمثل فرصة فريدة فى السوق والمتاحة فى وقت معين فقط. إن الشركة الأولى فى النافذة الاستراتيجية تستطيع أن تشغل قطاعاً ملائماً وناجحاً ، وبالتالى عدم تشجيع المنافسة بشرط أن تتوافر لدى هذه الشركة عناصر القوة الداخلية المطلوبة. ومع نمو هذا القطاع السوقى الصغير يمكن للشركة ومن خلال زيادة طاقاتها التشغيلية أو من خلال التحالف مع شركات أكبر. ومما تقدم يتضح أن النقطة الأساسية هنا هى تحديد فرصة سوقية Market Opportunity والتى من خلالها تستطيع الشركة الأولى إستغلالها وتصل إلى هذا القطاع السوقى وتحقق حصة سوقية عالية.

٤ - مراجعة الرسالة والأهداف

Review of Mission and Objectives

يجب القيام بإعادة دراسة ومراجعة الرسالة والأهداف الحالية للمنظمة قبل القيام بتنمية وتقييم الاستراتيجيات البديلة للمنظمة. وتعد هذه الخطوة ضرورية للتحقق من مدى ملائمة الرسالة والأهداف الحالية للأوضاع الجديدة، وكذلك مدى وضوح هذه الرسالة، وماتم تحقيقه أو عدم تحقيقه من هذه الأهداف. ففى بعض الحالات ربما تكون الأهداف متعارضة مع بعضها البعض. كما أن فروع المنظمة أو أقسامها قد تكون فى حالة تنافس مع بعضها البعض بدلا من التنافس مع أطراف خارجية فى السوق. إضافة إلى ماسبق، فإن أهداف المنظمة قد تكون غير سليمة من حيث الصياغة ، أو تركز بدرجة كبيرة على الأهداف قصيرة الأجل، أو تتصف بالعمومية وعدم التحديد. كما قد يكون هناك فجوة بين الأهداف التى تم إنجازها وبين التى سبق تحديدها فى الخطة Planned and achieved objectives . وفى الحالة الأخيرة فإنه يجب تغيير الاستراتيجيات لتحسين الأداء، أو يجب إعادة النظر فى الأهداف لتصبح أكثر واقعية وقابلية للتحقيق.

وهكذا فإن الأهداف يجب مراجعتها بدقة وبشكل منتظم للتأكد من فائدتها. ولعل هذا ما حدث فى شركة تويوتا للسيارات عندما ادركت الإدارة العليا أن أحد أهدافها والخاص بتحقيق ١٠ ٪ من السوق العالمية للسيارات كحصة سوقية للشركة وذلك مع نهاية القرن الماضى لم يعد هدفاً واقعياً . ولذلك فإن التركيز تحول من الحصة السوقية إلى الأرباح . وفى نفس الوقت الذى قررت كل من شركة تويوتا وجنرال موتورز تقليل التركيز على الحصة السوقية كهدف أساسى أو إستراتيجى لكل منهما، فإن شركة فورد للسيارات كانت قد قررت بأن ترغب أن تكون الشركة الأولى فى العالم من حيث المبيعات.

٥ - تنمية الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة SWOT

لقد سبق لنا مناقشة طريقة إستخدام تحليل SWOT من جانب المنظمة

لتقييم الموقف الخاص بها. إضافة إلى ذلك فإن تحليل SWOT يمكن إستخدامه ايضا من أجل تنمية عدد من الإستراتيچيات البديلة والممكن تحقيقها Possible alternative strategies . ومصفوفة TOWS (اى مصفوفة SWOT ولكن مع تبديل ترتيب مكوناتها حيث نبدأ بالتهديدات T ، ثم الفرص O ، ثم نقاط الضعف فى الشركة W ، واخيراً نقاط القوة S)، توضح كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التى تواجه منظمة معينة يمكن أن تتوائم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المنظمة، وبالتالى يمكن أن ينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الاستراتيچية الممكنة Possible Strategic Alternatives (انظر الشكل رقم ٧ /١)

شكل رقم (١/٧)

مصفوفة SWOT (أو TOWS)

العوامل الإستراتيجية الداخلية / العوامل الإستراتيجية الخارجية	مجالات القوة (ق) ضع قائمة من ٥ – ١٠ مجالات قوة داخلية فى هذا المكان	مجالات الضعف (ض) ضع قائمة من ٥ – ١٠ مجالات ضعف داخلية فى هذا المكان
الفرص (ف) ضع قائمة من ٥ – ١٠ فرص خارجية للمنظمة فى هذا المكان.	إستراتيچيات ق ف حاول تنمية مجموعة إستراتيچيات بديلة هنا ، والتى تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية.	إستراتيچيات ض ف حاول تنمية مجموعة إستراتيچيات بديلة هنا والتى تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفى نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.
التهديدات (ت) ضع قائمة من ٥ – ١٠ تهديدات خارجية للمنظمة فى هذا المكان.	إستراتيجيات ق ت حاول تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة هنا والتى تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفى نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية	إستراتيچيات ض ت حاول تنمية مجموعة إستراتيجيات بديلة هنا والتى تقلل مجالات الضعف الداخلية وفى نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية

تعتبر المصفوفة السابقة من الأدوات المفيدة لتنمية الإستراتيجيات البديلة التى تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمنظمة ممثلة فى التهديدات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة فى مجالات القوة والضعف. ويمكن إستخدام هذه المصفوفة من جانب متخذى القرارات الاستراتيجية سواء على مستوي المنظمة ككل او على مستوى وحدة الأعمال Business unit الواحدة التابعة للمنظمة. ويرى Wheelen and Hunger أنه بالرغم من اهمية هذه الأداة فى تنمية الاستراتيجيات البديلة الممكنة ، إلا انها لا تعتبر الوحيدة فى هذا المجال، حيث أن هناك أدوات أخرى عديدة يمكن أن تساهم فى تحقيق نفس الغرض. ومن بين الأدوات الأخرى ذلك المدخل الذى يعتمد على تقييم كل وحدة أعمال داخل المنظمة على أساس الاستراتيجيات التنافسية والتعاونية الممكنة.

٦ - إستراتيجيات الأعمال Business Strategies

تركز إستراتيجية الأعمال على تحسين الوضع التنافسى لمنتجات أو خدمات منظمة معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة، أوفى قطاع محدد من قطاعات سوق معين والذى تقوم هذه المنظمة أو وحدة الأعمال بخدمته. ويمكن لاستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية (القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية) أو تكون تعاونية (تعمل مع واحدة أو اكثر من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقى المنافسين)، أو تكون تنافسية وتعاونية معاً. وكما تقدم لنا إستراتيجية المنظمة الإجابة المناسبة على السؤال التالى : ماهى الصناعة التى يجب أن تدخلها المنظمة ؟ ، فإن إستراتيجية الأعمال تقدم لنا الإجابة المناسبة على السؤال التالى : كيف يجب على المنظمة او وحدة الأعمال أن تتنافس أو تتعاون فى كل صناعة ؟

١/٦ الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies :

نناقش فى هذا الجزء الاستراتيجيات التنافسية التى حددها Porter

والتى إنتشر إستخدامها فى السنوات الأخيرة من جانب العديد من الشركات العالمية التى تتبع الإدارة الاستراتيجية . وبصفة عامة فإن الاستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية :

- هل يجب أن تنافس المنظمة على أساس معيار التكلفة المنخفضة وبالتالى السعر الأقل منتجاتها ؟ أم يجب تنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل الجودة أو خدمة العملاء Customer service ؟
- هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند Head to head مع المنافسين للحصول على اكبر حصة سوقية فى السوق ؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضمونا ومربحاً ؟

لقد اقترح Michel Porter إستراتيجيتين تنافسيتين شاملتين للتفوق فى الأداء على المنافسين فى صناعة معينة وهما : إستراتيجية التكلفة المنخفضة، وإستراتيجية التمايز. ويرجع وصف هاتين الاستراتيجيتين بأنهما شاملتين إلى إنه يمكن تطبيقهما بواسطة أى منظمة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم. كما يمكن أيضا تطبيقهما بواسطة المنظمات غير الهادفة للربح Non-porfit organizations.

- إستراتيجية خفض التكلفة Lower Cost Strategy :

تتخلص هذه الإستراتيجية فى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة Efficiency أعلى من المنافسين.

- إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy :

وتعنى هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشترى ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع After - sale services .

ولقد إقترح Porter لاحقاً أن الميزة التنافسية Competitive advantage فى صناعة معينة تتحدد وفقا لنطاقها التنافسى Its competitive scope، والذى يعنى عمق السوق المستهدف Target market للمنظمة او وحدة الأعمال. ويجب على المنظمة قبل أن تستخدم إحدى هاتين الإستراتيجيتين التنافستين (خفض التكلفة او التمايز) أن تختارمدى التنويع فى المنتجات التى سوف تقوم بانتاجها، ونوع قنوات التوزيع التى سوف تستخدمها، وأنواع المشترين الذين سوف تقوم بخدمتهم، والمناطق الجغرافية التى سوف تبيع فيها، واخيراً الصناعات ذات العلاقة التى سوف تنافس فيها . إن ذلك يجب أن يعكس تفهم الموارد المنفردة والخاصة بالمنظمة. وبصورة أكثر بساطة فإن المنظمة او وحدة الأعمال يمكنها إختيار سوق مستهدف عام (مثال ٥٠ ٪ من السوق الكلى) أو سوق مستهدف ضيق (قطاع صغير من السوق) . ويدمج هذين النوعين من الأسواق المستهدفة مع الاستراتيجيتين التنافسيتين السابق الاشارة إليهما يمكن أن يؤدى ذلك إلى الحصول على أربعة أنوع مختلفة من الاستراتيجيات الهامة للمنافسة، وذلك كما هو موضح فى الشكل رقم (٢/٧).

شكل رقم (٢/٧)

الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter

Competitive Advantage الميزة التنافسية

	التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Lower Cost
سوق مستهدف واسع	إستراتيجية التمايز Differentiation	إستراتيجية الريادة فى التكلفة Cost leadership
سوق مستهدف ضيق	إستراتيجية التركيز على التمايز Differentation Focus	إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus

النطاق التنافسى Competitive Scope

وبالرجوع إلى الشكل السابق يلاحظ إنه عندما تتوفر لدى إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسى فإنه ببساطة يمكن أن نطلق عليهما « الريادة فى التكلفة، والتمايز » . وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين على قطاع صغير فى السوق (او سوق مستهدف ضيق) فإنه يمكن أن نطلق عليهما « التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز ».

■ الريادة فى التكلفة Cost Leadership :

هى إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير R & D ، والخدمة ، والقوة البيعية، والإعلان والترويج وغيرها.

ونظرا لأن هذه الاستراتيجية تركز على خفض التكلفة فإن الريادة فى إتباعها تجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين ، وفى نفس الوقت تحقق حجم مرضى من الأرباح.

إن التمتع بوضع ريادى فى التكلفة المنخفضة يوفر للمنظمة أو وحدة الأعمال خطاً دفاعياً ضد المنافسين الاخرين. فالتكلفة المنخفضة لمنتجات المنظمة تسمح لها أن تواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التى تسودها المنافسة الشديدة . كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمنظمة فى ظل هذه الإستراتيجية تعنى أنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية High bargaining power مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات

كبيرة من هؤلاء الموردين. كما أن الأسعار المنخفضة التى تقدمها المنظمة الرائدة فى التكلفة سوف تستخدم أيضا كحاجز لدخول الآخرين نفس الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المنظمات التى يمكن أن تتحمل المخاطر فى منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل. وهكذا وكنتيجة لذلك فإن المنظمات الرائدة فى التكلفة يحققون غالبا فى حدود فوق المتوسط من العائد على الاستثمار Above - average return on investment .

■ التمايز Differentiation :

وهى استراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبيرة الحجم وتنطوى على الابتكار والتطوير فى المنتج أو الخدمة على النحو الذى يتم إدراكه على إنه شئ فريد أو مميز. ويتمثل التميز بالنسبة للشركات أو وحدات الأعمال التى تتبع هذه الاستراتيجية فى تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوچيا ، خدمة العملاء وغير ذلك. إن مثل هذه الاستراتيجية التنافسية تمكن الشركات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط Above - average return on investment ، وذلك فى صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة Brand loyalty من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر . كما أن إرتفاع التكاليف الناتج عن اتباع هذه الاستراتيجية يتحمله المشترى. إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشترين يمكن ان يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد الصناعة التى تنتمى إليها الشركة التى تتبع إستراتيجية التماير.

لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن إستراتيجية التمايز تؤدى غالبا إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التمايز يؤدى إلى حواجز افضل للدخول إلى الصناعة. ومن ناحية اخرى ، توصلت هذه الدراسات إلى أن استراتيجية التكلفة المنخفضة تؤدى غالبا إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التى تقوم على التمايز .

■ التركـــيز Focus :

وهى إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى الشركة التى تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية فى قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء ... الخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ فى التطبيق العملى شكلين هما :

● التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus :

هى إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفى حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة فى قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

● التركيز مع التمايز Differentiation Focus :

هى إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز فى المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم . وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية فى قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز فى منتجاتها وخلق الولاء العلامة منتجاتها.

ويلخص الشكل رقم (٣/٧) الإستراتيجيات التنافسية الشاملة كما إقترحها Porter ، والتى سبق شرحها.

شكل رقم (٣/٧)

ملخص الاستراتيجيات الشاملة

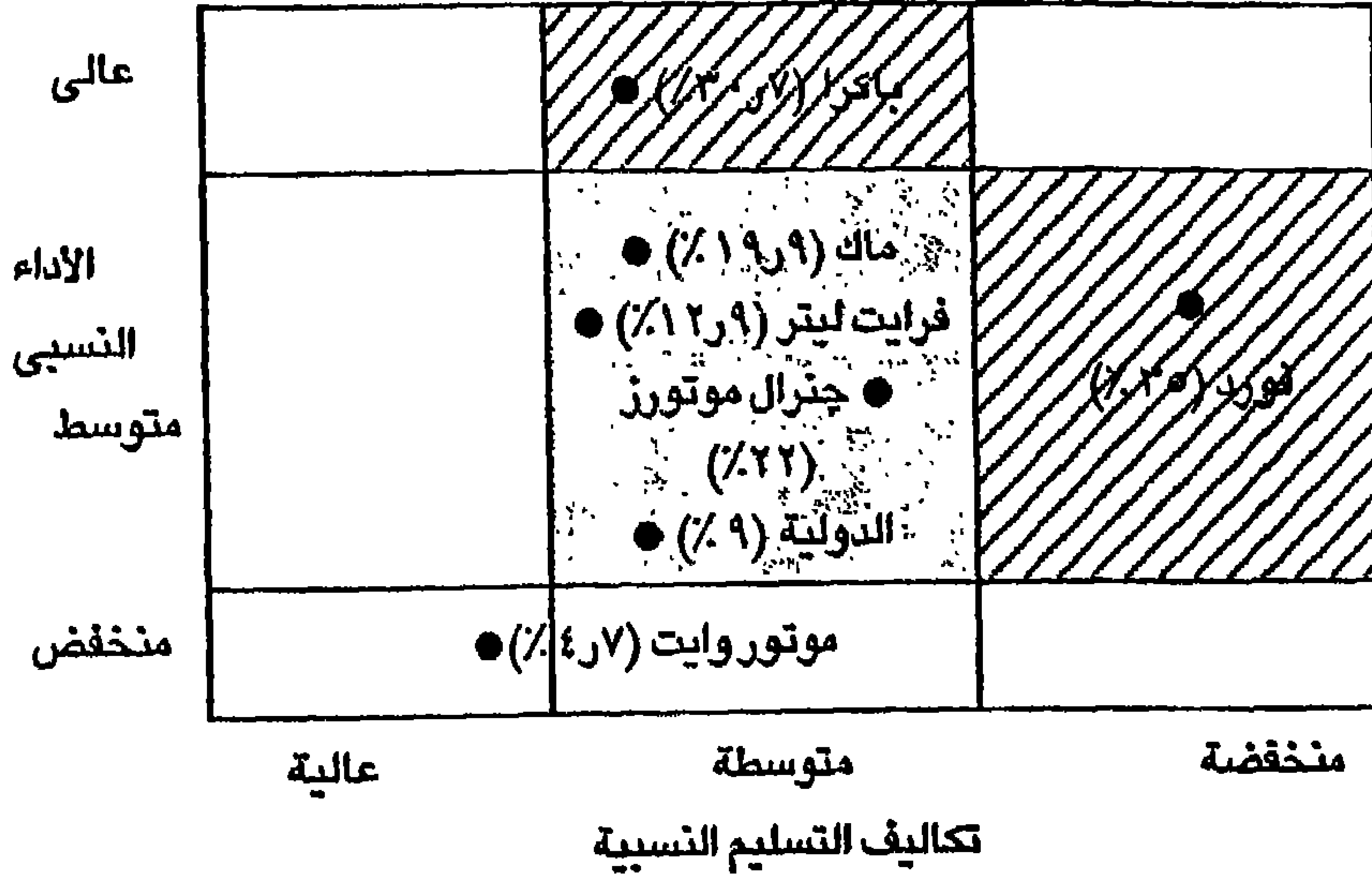


وزيادة فى الفهم المتعمق للاستراتيجيات التنافسية الشاملة أكد Porter أن المنظمات التى تطبق إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة وبشكل واضح يمكن أن تحقق غالبا معدلات عالية من الأداء من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية . كما حذر Porter من أن التنقل من إستراتيجية لأخرى وعدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدى إلى نتائج سيئة للمنظمة ، وذلك بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل استراتيجية ، وكذلك إختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها. إن المنظمات التى لا تتبع إستراتيجية واحدة ومحددة بوضوح تحقق غالباً معدلات متوسطة أو منخفضة من العائد على الإستثمار. ولقد أظهرت إحدى الدراسات فى الولايات المتحدة الامريكية مدى ارتباط الأوضاع التنافسية الناتجة عن اتباع الاستراتيجيات التنافسية بمركز الربحية فى صناعة إنتاج شاحنات النقل البرى الكبرى Trucks .

ويوضح الشكل رقم (٤/٧) الأوضاع التنافسية فى السوق الأمريكى بالنسبة لسبع شركات تقوم بإنتاج شاحنات النقل البرى الثقيلة، وذلك على أساس التكاليف النسبية للتسليم (استراتيجية الريادة فى التكلفة، والأداء النسبى : تقديم الخدمات المتمايزة والمرغوبة). وتشير النسب المئوية التى يشتمل عليها الشكل إلى العائد على الاستثمار الخاص بكل شركة من شركات هذه الصناعة.

شكل رقم (٤/٧)

الأوضاع التنافسية فى صناعة شاحنات النقل البرى الثقيلة فى الولايات المتحدة الأمريكية



وبالنظر إلى الشكل رقم (٤/٧) يمكن أن نلاحظ مايلى :

- تتمتع شركة فورد بوضع تنافسى ريادى فى التكلفة ، والذى يمنحها القدرة على تحقيق أعلى عائد على الاستثمار (٣٥ ٪) فى هذه الصناعة، وبالتالي تصبح من الشركات الرائدة فى هذ الصناعة.

- تتمتع شركة باكرا بوضع ريادى من حيث التميز فى الأداء فى هذه الصناعة، حيث إستطاعت من خلال إتباع إستراتيجية التميز ان تحقق معدلا عالياً من العائد على الاستثمار (حوالى ٣١٪).

- يعتبر أداء شركة موتور وايت منخفض، وبتكاليف عالية نسبياً، ولذلك فإنها حققت أقل معدلات العائد الاستثمار فى هذه الصناعة بالمقارنة بغيرها من المنافسين . ولذلك فإنه تقرر بيع هذه الشركة لاحقاً إلى شركة « فولفو » والتى تأمل أن ترفع من مستوى الأداء التنافسى لمنتجاتها.

• الشركات الأخرى فى نفس الصناعة والتى تقع في الجزء الأوسط من الشكل يبدو أن وضعها التنافسى جيد نسبياً من حيث التكلفة والأداء معاً، ولكنها ليست جيدة للأسف فى أيهما. وحتى يمكن تحسين ربحية هذه الشركات الأخيرة فإنه لابد وأن تتبنى إحدى الاستراتيجيات التى سبق لنا التعرض لها وبشكل واضح ومحدد.

٢/٦ مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

يرى كل من Wheelen and Hunger إنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام، وحتى المنظمات التى إستطاعت أن تطبق بنجاح إستراتيجية معينة من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التى قام بتصميمها Porter وسبق لنا مناقشتها. إن كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تنطوى على بعض المخاطر. فعلى سبيل المثال فإن الشركة التى تقرر إتباع إستراتيجية التمايز فى السوق يجب أن تتأكد أن السعر العالى لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لايجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبرره هذا الارتفاع فى السعر. ويتضح ذلك فى الجدول رقم (٢/٧). وفى التطبيق العملى فإن إستخدام البحوث والتطوير والإعلان من جانب الشركة العالمية Procter & Gamble لتمييز منتجاتها حقق نجاحاً ملحوظاً لسنوات عديدة، ولكن حتى ادرك عملائها فى بداية التسعينات من القرن الماضى أن قيمة ما يحصلون عليه أقل مما يقومون بدفعه من أسعار، ولذلك إتجهوا نحو منتجات اقل سعراً. وكانت النتيجة هى أن شركة P & G إضطرت أن تلجأ إلى تخفيض التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق منتجاتها إلى الدرجة التى أمكن معها تخفيض أسعار هذه المنتجات لتكون فى حدود توقعات العملاء.

جدول رقم (٢/٧)

مخاطر الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

مخاطر استراتيجية الريادة فى التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمايز	مخاطر استراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : ● التقليد من جانب المنافسين. ● التغيير التكنولوجي. ● قواعد أخرى لتدهور الريادة فى التكلفة.	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب : ● التقليد من جانب المنافسين. ● أساليب التمايز تصبح أقل أهمية للمشترين.	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما : ● يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. ● يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. ● ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

٣/٦ هيكل الصناعة والإستراتيجية التنافسية

Industry Structure and Competitive Strategy

بالرغم من أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التى حددها Porter يمكن تطبيقها فى صناعة، إلا أن هناك إستراتيجيات محددة تكون درجة إحتمال نجاحها عالية دون غيرها فى بعض الصناعات. فعلى سبيل المثال نجد فى صناعة الملابس، حيث هناك العديد من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم المحلية تتنافس حول الحصص السوقية صغيرة الحجم نسبياً من السوق الكلى Total market، فإن استراتيجيات التركيز Focus strategies يمكن أن تكون الأكثر ملائمة. ومن ناحية أخرى فإن استراتيجيات التركيز قد تكون الأكثر ملائمة للعديد من الشركات التى تبدأ دورة حياتها الأولى بالتركيز على قطاعات محدودة متناثرة من السوق، ثم تصبح بعد ذلك غير ملائمة عندما تتزايد الحصة السوقية لهذه الشركات وتتحول إلى تسويق منتجاتها على مستوى السوق ككل، حيث تتجه عندئذ إلى إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التمايز.

إضافة إلى ماسبق فقد اصبح مألوفاً فى السنوات الأخيرة فى العديد من الصناعات إتباع مزيج من إستراتيجى خفض التكاليف والتمايز من جانب بعض الشركات، وان كانت درجات هذا المزيج تتفاوت من صناعة لأخرى ، أو من وقت لآخر وذلك من جانب الشركات المتنافسة. فلم يعد مضمون بالنسبة للشركة أن تحصل على نصيب كبير من السوق من خلال الاهتمام فقط بخفض التكاليف وعرض منتجاتها بسعر أقل من المنافسين. فالتمايز من حيث الجودة وخدمة العملاء مثلا اصبح أمراً مطلوباً في ضوء المنافسة وتوقعات العملاء.

٤/٦ ماهى الإستراتيجية التنافسية الأفضل ؟

يجب على الإدارة فى الشركة أو وحدة الأعمال قبل أن تختار إحدى الإستراتيجيات التنافسية الشاملة السابق الاشارة إليها ان تقوم بتقييم جدواها Feasibility وفقا لموارد وإمكانيات وقدرات الشركة / وحدة الأعمال. وفى هذا

الصـدد حـدد Porter قائمـة ببعض المهارات والموارد المطلوبة ، وكذلك المتطلبات التنظيميـة اللازمـة لتصبيـق الإستراتيجيات التنافسيـة الشـاملة التى أشار إليها والواجب أن تسترشد بها الإدارة فى الشركة / وحدات الأعمال (أنظر الجدول رقم ٣/٧).

٥/٦ التكتيكات التنافسية Competitive Tactics

يقصد بالتكتيك ذلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية التى تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ إستراتيجية معينة، وذلك فى شكل « متى » ، « وكيف » يمكن أن تتحول الإستراتيجية إلى تنفيذ فعلى. ووفقا لطبيعتها فإن التكتيكات هى اقل من حيث النطاق ، وأقصر من حيث البعد الزمنى بالمقارنة بالاستراتيجيات. لذلك فإن التكتيكات يمكن النظر إليها (مثل السياسات) كحلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. ويمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما التكتيكات الخاصة بالبعد الزمنى وتتعلق بالسؤال "متى"، والتكتيكات الخاصة بموقع السوق وتتعلق بالسؤال "أين".

١/٥/٦ تكتيكات البعد الزمنى : متى تنافس ؟

Timing Tactics : When to Compete

يطلق على الشركة التى تعتبر الأولى فى إنتاج وتسويق وبيع منتج جدد فى صناعة معينة اسم « المبادر أو الرائد Pioneer أو صاحبة الحركة الأولى First Mover» . ومن أهم مميزات المبادر أو الرائد القدرة على بناء سمعة ريادية فى الصناعة، وخفض التكلفة ، وتحقق معدلات عالية مؤقتة من الربحية والناتجة من إقبال المشترين على منتجات الشركة التى تعتبر وفقاً لإدراكاتهم ذات قيمة عالية. كما أن الشركة الرائدة الناجحة يمكنها أن تضع معايير يتم إتباعها من جانب الشركات التى تقوم بإنتاج منتجات مماثلة لاحقاً فى نفس الصناعة . ومثال على ذلك هو شركة Microsoft والتى وضعت مثل هذه المعايير من خلال

جدول رقم (٢/٧)
متطلبات إستخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

الإستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
(١) الريادة في التكلفة الكلية	● إستثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. ● مهارات هندسية / فنية. ● إشراف مكثف وكفء على العمالة. ● تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. ● نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة.	● رقابة شديدة على التكلفة. ● تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. ● هيكلة تنظيمية ذات مسئوليات محددة. ● حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
(٢) التمايز	● قدرات ومهارات تسويقية عالية. ● مواصفات في المنتجات متميزة. ● الابتكار والتطوير. ● قدرات عالية في مجال البحوث. ● شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجي. ● قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	● تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. ● مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. ● جذب عمالة ذات مهارات عالية، ومبدعة. إضافة إلى العلماء والباحثين.
(٢) التركيز	● مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين.	● مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين.

نظم تشغيل Windows التى إحتلت بها الريادة في سوق البرامج الجاهزة للحاسبات الآلية فى العالم .

ومن ناحية أخرى، فإن الشركة المبادرة أو الرائدة قد تعانى من بعض المشكلات أو العيوب، والتى تعتبر فى نفس الوقت مميزات الشركات الأواخر أو أصحاب الحركة المتأخرة Late Movers ، حيث أنهم يكونوا قادرين على تقليد التكنولوجيا المتقدمة التى إستخدمها الأخرين فى نفس الصناعة، ومن ثم إمكانية خفض ميزانية البحوث والتطوير. إضافة إلى ذلك فإن الشركات المتأخرة يمكن أن تقلل من المخاطر من خلال الإنتظار حتي ينجح المنتج الجديد المقدم من الشركات المبادرة، والاستفادة من الاتجاه الطبيعى والخاص بتجاهل بعض قطاعات السوق بالنسبة للشركات المبادرة.

٢/٥/٧ تكتيكات موقع السوق : كيف تنافس ؟

Market Location Tactics : Where to Compete

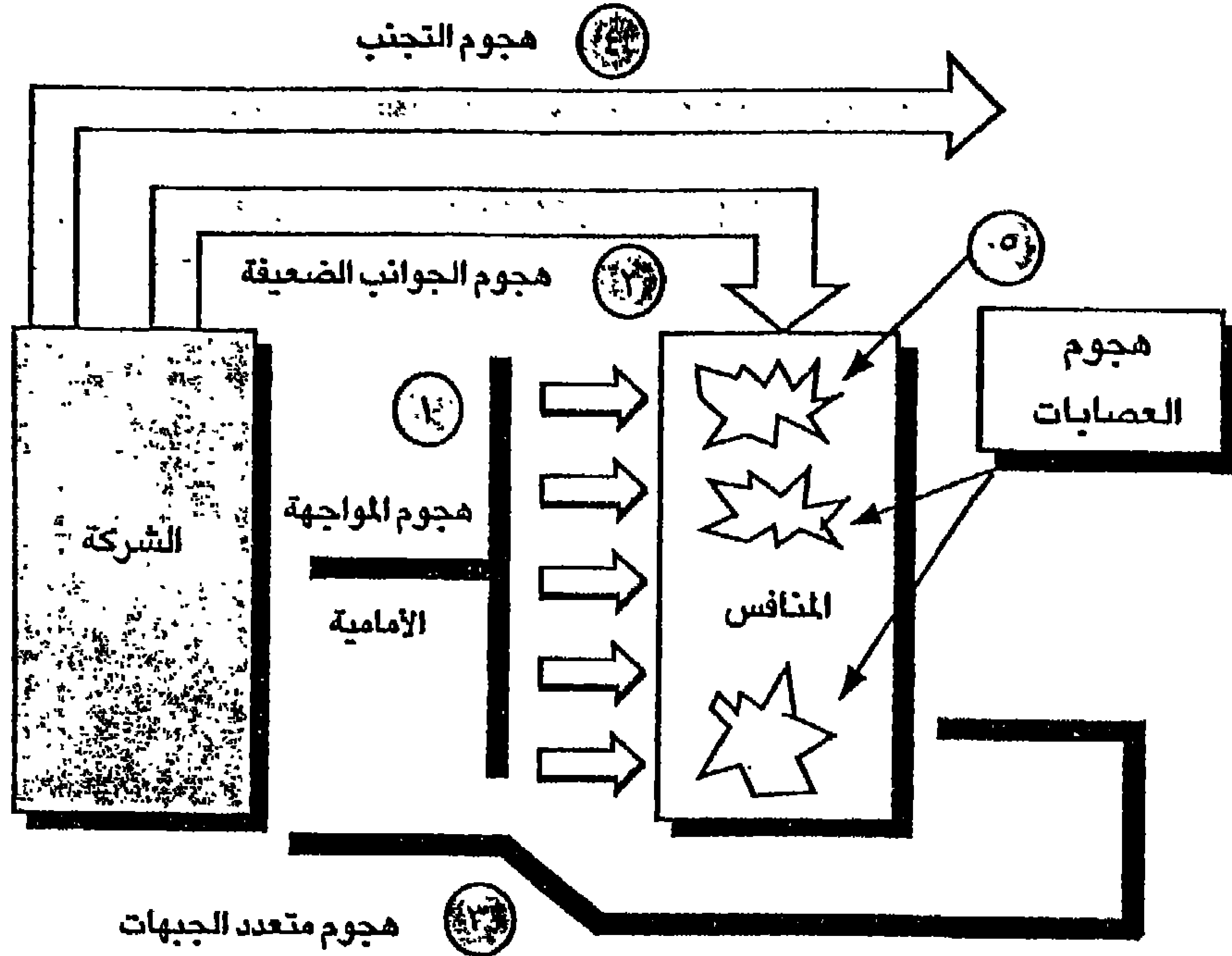
يمكن للشركة أو وحدة الأعمال أن تمارس إستراتيجيتها التنافسية بشكل هجومى أو دفاعى Offensively or defensively ، وذلك من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية. والتكتيك الهجومى يحدث عادة فى موقع سوق المنافس، بينما التكتيك الدفاعى يحدث عادة فى وضع السوق الحالى الخاص بالشركة ، وذلك كاسلوب دفاعى ضد أى هجوم ممكن من جانب المنافسين.

(١) التكتيكات الهجومية Offensive Tactics :

من بين أهم الطرق أو التكتيكات التى يمكن إستخدامها لمهاجمة أوضاع المنافس فى السوق مايلى (انظر الشكل رقم ٥/٧) :

شكل رقم (٦/٧)

التكتيكات الهجومية ضد الأوضاع التنافسية



● الهجوم أو الإنقضاض من خلال المواجهة المباشرة Frontal Assault :

يتم الهجوم فى هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس وعلى أساس الند بالند باستخدام كافة الأساليب بدأ بالأسعار وحتي الترويج والتوزيع وغيرها. وحتى يتحقق لهذا التكتيك النجاح فإن الشركة المهاجمة لا يجب فقط أن تمتلك موارد كبيرة لمواصلة الهجوم وقهر أى محاولة للتصدى من جانب المنافس، بل والاستعداد لتكون قاسية فى هجومها. وبالطبع فإن هذا التكتيك ينطوى على تكلفة عالية جداً، وينطوى على تضحية عالية.

● المناورة على الأجنحة Flanking Maneuver :

يعتبر هذا التكتيك بديلاً لهجوم المواجهة المباشر ضد المنافس، حيث يمكن

للشركة أن تهاجم جزء من السوق الذى يكون فيه المنافس ضعيف، أو تهاجم سياسة ضعيفة من سياساته مثل سياسة الجودة، أو التعبئة، أو قنوات التوزيع لمنتجاته. وفى ظل هذا التكتيك يجب على الشركة التى تقوم بالهجوم أن تكون صبورة، وعلى إستعداد ويتناسب هذا النوع من التكتيكات الهجومية مع الشركات التى ذات موارد أقل من موارد المنافس.

● هجوم متعدد الجبهات Encircpement Attack :

يتطوى هذا التكتيك الهجومي على ضرورة القيام بالهجوم على جبهات متعددة Several Fronts للمنافس، والتى لا تقتصر على الجبهة الأمامية المباشرة، أو الأجناب الضعيفة، بل وتمتد إلى حتى ظهره فى نفس الوقت. فالشركة التى تستخدم هذا التكتيك ربما تقوم بتقديم كل شئ للمشترين والذى يحصلون عليه من المنافس لها، وإن لم يكن أكثر منه. ومن ثم فإن المشترين سوف لا يرفضون مثل هذا العرض. ويتطلب هذا التكتيك الهجومي ضرورة توافر الموارد الكبيرة لدي الشركة والتى تفوق الموارد المتاحة للمنافس.

● هجوم التجنب Bypass Attacks :

التجنب يمثل أحد التكتيكات التنافسية الهجومية، والذى ينطوى على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافس. فالشركة التى تتبع هذا التكتيك يمكنها أن تتجاهل المنافس، وتستهدف أسواقا أسهل لها لتوسيع قاعدة مواردها. وهناك فى الواقع ثلاثة مداخل لهذا التكتيك الهجومى وهى : التنويع فى منتجات غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة، والتنويع فى أسواق جديدة جغرافياً، والقفز فى ثبات وإطراد نحو تكنولوجيا جديدة، وذلك لإستبدال المنتجات الحالية المنافسة بأخرى تحل محلها. والمدخل الآخر يستخدم عادة فى الصناعات التى تتصف بتكنولوجيا عالية. وبالفعل هذا ما قامت به شركة Netscape الأمريكية عندما قررت إختيار "Java Applets" فى شبكة الانترنت الخاصة بها، وبالتالى أصبح ليس من الضرورى إجراء التطبيقات للبرامج المتخصصة أو نظم التشغيل من خلال الحاسب الآلى الشخصى، وذلك للهجوم على شركة Microsoft بطريقة

غير مباشرة، ومن ثم إبتكار خدمة جديدة لتحل محل نظام التشغيل المعروف Windows 95 .

● هجوم العصابات Guerrilla Attack :

يمثل هذا التكتيك بديل آخر للتكتيكات التنافسية الهجومية وخاصة بالنسبة للشركات صغيرة الحجم أو ذات رأس المال الأقل. فالشركة فى هذه الحالة تقوم بهجمات صغيرة أو محدودة ومتقطعة بغرض إزعاج أو إرباك المنافس وذلك بغية تثبيت أقدامها فى النهاية فى السوق. وفى ظل هذه الطريقة يمكن للشركة أن تستخدم الطرق التقليدية وغير التقليدية لارباك وزعزعت مركز المنافس، والتى ربما تضم تخفيضات سعرية، وحملات ترويجية ، أو أى تصرفات قانونية أخرى. ويلاحظ أن استمرار الهجوم باستخدام تكتيك العصابات يمكن أن يكون مكلفاً، وبالتالى فإن الشركة التي تتبع هذا الأسلوب لابد وأن تسعى فى النهاية إلى القيام بهجوم قوى خاصة وإن كانت تعتزم هزيمة المنافس.

(٢) التكتيكات الدفاعية Deffensive Tactics :

وفقا لـ Porter فإن التكتيكات الدفاعية تستهدف تخفيض احتمالات الهجوم، أو تحويل الهجوم إلى مجالات أقل تهديداً ، أو تخفيف كثافة الهجوم. وبدلا من زيادة الميزة التنافسية فإن التكتيكات الدفاعية تجعل الميزة التنافسية للشركة / وحدة الأعمال أكثر إستمرارية من خلال جعل الهجوم غيرفعال. إن هذه التكتيكات تؤدى حتما إلى تخفيض الربحية فى الأجل القصير لتحقيق مزيد من الربحية فى الأجل الطويل.

ومن بين هذه التكتيكات الدفاعية التنافسية مايلى :

● تشييد حواجز هيكلية Structural Barriers :

إن تشييد حواجز لدخول الصناعة يمكن أن يمنع إحتمالات الهجوم من جانب المنافس. ومن بين الأساليب الهامة فى هذا الصدد والتى حددها Porter مايلى :

- عرض خطوط منتجات كاملة في كل قطاع مربح من السوق وذلك لغلق كل باب محتمل للدخول من جانب المنافس.

- إغلاق الطرق التى من الممكن أن تساعد على الوصول إلى قنوات التوزيع من خلال اتفاقيات مغرية مع الموزعين.

- زيادة تكلفة التحول من جانب المشترين (التحول إلى المنتج المنافس).

- زيادة تكلفة تجربة المنتجات الأخرى من خلال الاستمرار فى عرض أسعار منخفضة لمنتجات الشركة المحتمل تجربتها للاستخدام من جانب المشترين الجدد.

- زيادة حجم الانتاج للاستفادة من اقتصادياته والمتمثلة فى خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجه.

- غلق الباب الخاص باحتمالات تقليد التكنولوچيا المستخدمة من خلال تسجيل براءة الاختراع أو التسجيل او الترخيص القانونى.

- توثيق العلاقة مع الموردين من خلال عقود مميزة أو طويلة الأجل.

- تجنب التعامل مع الموردين الذين يتعاملون ايضا مع المنافسين.

- تشجيع الحكومة لزيادة الحواجز مثل معايير الأمان وحماية البيئة من التلوث ، أو وضع سياسات تجارية فى صالح الشركة الحالية.

- تقييد فرص الإتصال الخارجية بالعاملين او بالتسهيلات الخاصة بالشركة ، ومنع المنافسين من جذب العمالة ذات الخبرة والكفاءة.

● زيادة الانتقام المتوقع Increase Expected Retaliation :

يشتمل هذا التكتيك على اى تصرف يمكن أن يؤدى إلى زيادة التهديد المدرك بالانتقام من هجوم معين. مثال ذلك فإن إدارة الشركة ربما تدافع بقوة ضد اى تآكل فى حصتها السوقية من خلال تخفيض كبير جداً في أسعار منتجاتها ، أو تنفيذ حملة ترويجية مماثلة أو تفوق لحملة المنافس الترويجية. إن هذا الهجوم المضاد Counterattack يعتبر هاماً بصفة خاصة فى الأسواق التى تحظى بأهمية كبيرة لدى الشركة المدافعة.

● تقليل الدافع للهجوم Lower the Inducement for Attack :

ينطوى التكتيك التنافسى الدفاعى الثالث على تقليل توقعات المنافس المتحدى Challenger حول الأرباح المستقبلية فى نفس الصناعة. مثال ذلك ما تقوم به شركة South West Airlines الأمريكية حيث تتعمد المحافظة على أسعارها المنخفضة، ومن ثم يصبح هناك دافع ضعيف للربحية بالنسبة لأي منافس جديد فى هذه الصناعة.

٦/٦ الإستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تستخدم الإستراتيجيات والتكتيكات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد الشركات الأخرى المتافسة، ولكنها ليست الخيار الوحيد أمام الشركات / وحدات الأعمال للمنافسة بنجاح فى الصناعة. هناك ايضا ما يعرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتى يمكن أن تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات اخرى Working with other companies . وتشتمل الاستراتيجيات التعاونية على نوعين اساسيين هما إستراتيجية التواطؤ أو التآمر، واستراتيجية التحالفات.

١/٦/٦ استراتيجية التواطؤ أو التآمر Collusion

تتلخص هذه الاستراتيجية فى التعاون الفعال لبعض الشركات داخل

صناعة معينة لخفض المخرجات (الانتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقاً لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. وربما تكون هذه الاستراتيجية صرحية Explicit، والتى من خلالها تتعاون بعض الشركات باستخدام اتصالات مباشرة ومفاوضات علنية. كما قد تكون ضمنية حيث تتم فى صمت Tacit، والتى من خلالها تتعاون بعض الشركات بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية . والتواطؤ الصريح يعتبر غير قانونى فى معظم الدول.

ووفقا للدراسة التى اشار إليها Barney فإن التواطؤ الضمنى (إتصالات غير مباشرة بين الشركات المتنافسة) فى صناعة معينة يمكن أن يكون ناجحاً في الغالب إذا ما توفرت الشروط التالية :

- وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين.
- وجود شركة واحدة تميل إلى التصرف كرائد فى مجال السعر.
- وجود ثقافة واحدة فى الصناعة والتى تقبل التعاون.
- تتصف المبيعات بمعدلات عالية من التكرار وطلبيات صغيرة الحجم.
- وجود مخزون كبير وعدد كبير من الطلبيات المتراكمة او غير المنجزة باعتبارها اساليب عادية فى التعامل مع التذبذب فى الطلب.
- وجود حواجز عالية للدخول فى الصناعة والتى تستبعد دخول منافسين جدد.
- عدم اختلاف التكاليف فيما بين الشركات المتنافسة.

ومن ناحية أخرى، فإن التواطؤ الضمنى هو ايضا غير قانونى إذا ما تم اكتشافه وتحديد معالمة.

٢/٦/٦ التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

يقصد بالتحالف الاستراتيجي تلك الشراكة بين إثنين او اكثر من الشركات او وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات

المنافع المتبادلة. إن التحالفات بين الشركات أو وحدات الأعمال أصبحت حقيقية واقعة فى دنيا الأعمال الحديثة. وهناك نوعين من هذه التحالفات وفقا للبعد الزمنى حيث النوع الأول يمتد لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، بينما النوع الثانى يمتد لأجل طويل وقد ينتهى بالاندماج Merger بين شركتين.

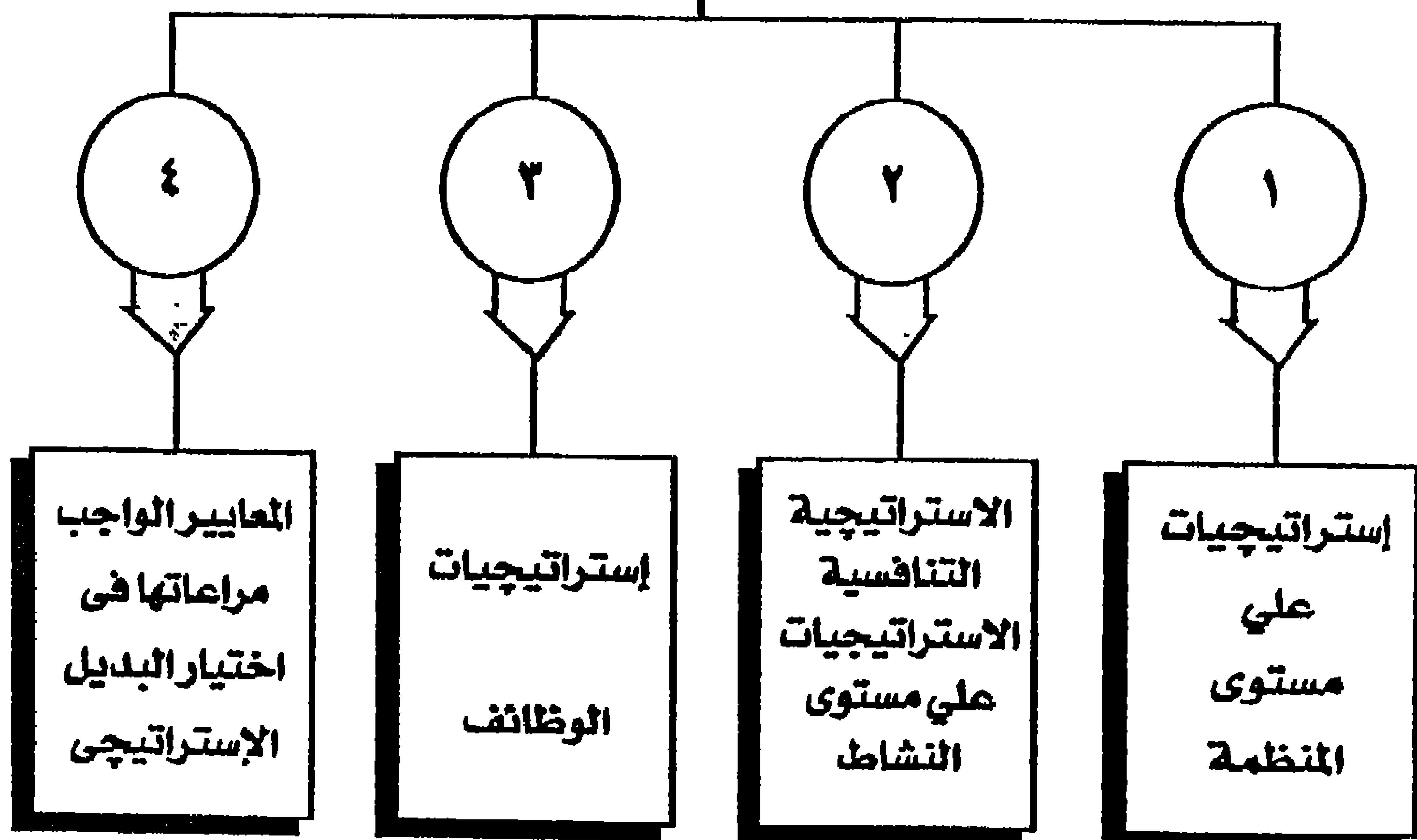
وفى الواقع فإن الشركات أو وحدات الأعمال قد تلجأ إلى التحالف الاستراتيجى وذلك لأكثر من سبب ، ومنها مايلى :

- للحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية / انتاجية.
- للحصول على مداخل أو منافذ لأسوق معينة.
- لخفض المخاطر المالية Financial risks .
- لتقليل المخاطر السياسية.
- لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

الفصل الثامن

صياغة الاستراتيچية

(البدائل الاستراتيچية)



صياغة الإستراتيجية
(البدائـــل الإستراتيجيـــة)
١
٢
٣
٤
إستراتيجيات
علي
مستوى
المنظمة
الاستراتيجية
التنافسية
الاستراتيجيات
علي مستوى
النشاط
إستراتيجيات
الوظائف
المعايير الواجب
مراعاتها فى
اختيار البديل
الإستراتيجي

الفصـل الثامن
صياغة الاستراتيجية
(البدائل الاستراتيجية)

مقدمـة

يمثل تطوير مجموعة من بدائل التصرف التى تحدد أساليب تحقيق مهمة وأهداف المنشأة جزءاً هاماً في صياغة الاستراتيجية. ومن هنا يتناول هذا الفصل مناقشة العديد من الاستراتيجيات البديلة على مستوى المنشأة ومستوى الأعمال ومستوى الوظائف، والقاء الضوء على المعايير التى تستخدم فى تقويم هذه الاستراتيجيات، وكيفية اختيار الاستراتيجية المثلى، وأخيراً كيفية تحويل الاستراتيجية إلى سياسات وبرامج.

تعتمد المنظمة على مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التى يمكن أن توظف فى المستويات المختلفة لها، حيث تحتاج على الأرجح إلى استراتيجيات على مستوي المنشأة واستراتيجيات خاصة بالوظائف. وتحتاج المنظمة أيضا إلى استراتيجيات على مستوى الأعمال إذا امتد نشاطها إلى عدة صناعات واشتمل على مجموعات مترابطة من المنتجات والأعمال.

١ - استراتيجيات على مستوى المنظمة

هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التى ينبغى على الإدارة العليا أن تختار من بينها . وهذا يتوقف على الشكل الذى ينبغى أن تكون علية المنظمة فى المستقبل، ويتوقف كذلك على مجموعة من العوامل الأخرى أهمها :

- هل ستستمر المنظمة فى نفس مجال أو مجالات الأعمال الحالية فى المستقبل.
- هل ستقوم المنظمة بترك مجال عملها كليا أو جزئيا عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع بعض حصصها ؟

- هل من المفروض أن تصبح المنظمة أكثر كفاءة أو فعالية فى مجال أو مجالات الأعمال الحالية ؟
- هل ينبغى على المنظمة أن تنمو فى مجال عملها الحالى عن طريق زيادة حجم الأعمال والأسواق ، أو شراء شركات قائمة فى مجالات مماثلة ؟
- هل ينبغى على المنظمة أن تسعى للنمو عن طريق التوسع فى مجالات أخرى للأعمال ؟
- هل ينبغى استخدام استراتيجيات مختلفة فى أجزاء مختلفة للمنظمة ؟

بناء على تحليل العوامل السابقة، تختار الإدارة العليا ما بين استراتيجيات الاستقرار والانكماش والنمو أو اختيار مزيج من الاستراتيجيات.

ونستعرض فيما يلى البدائل الاستراتيجية او الاستراتيجيات التى يمكن ان تستخدم على مستوى المنشأة او المنظمة :

۱/۱ - استراتيجيات الاستقرار

تستخدم المنظمات أو المنشآت استراتيجيات الاستقرار لأسباب عديدة منها:

(۱) رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة فى النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع فى إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.

(۲) الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التى تحققها المنظمة والسعى نحو الحفاظ على وحماية تلك المستويات.

(۳) محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو فى الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

(٤) تركيز المنشأة كل مواردها فى مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين مالديها من مزايا تنافسية.

(٥) قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو فى أنشطتها.

(٦) عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنشأة نحو النمو والتوسع.

(٧) القيود البيئية، والتى قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، ومن أهم هذه القيود : بطء نمو السكان وتوقع إنخفاض مستهلكى منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة، أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة أو التكنولوجيا .

وهناك العديد من المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها المنظمات التى تتبع استراتيجية الاستقرار مثل احتمالات تغيير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين وعدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة بما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة فى السوق إلى جانب التغيرات فى الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها التى تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.

كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية التى لا تتوافر لها فرص النمو والترقى بالمنظمة لثبات الأحوال على ماهى عليه. ونستعرض فيما يلى بعض استراتيجيات الاستقرار :

(أ) استراتيجية عدم التغيير:

وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنشأة على نفس المسار، إلا إذا كان هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات فى الأهداف نتيجة التضخم . يتوقف نجاح هذه

الاستراتيجية على عدم التغيير فى البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وقد يرجع استخدام هذه الاستراتيجية إلى عدم الاهتمام أو الحاجة إلى اجراء تحليل استراتيجى. وعموماً إذا كانت كل الأمور تسير كما ينبغى لماذا التغيير ؟

(ب) استراتيجية الربح فى الأجل القصير :

ترتكز هذه الاستراتيجية على التضحية بالنمو فى الأجل الطويل فى سبيل زيادة الأرباح الحالية. تؤدى هذه الاستراتيجية فى الغالب إلى نجاح فى الأجل القصير مصحوب بركود فى الأجل الطويل حيث يؤدى تخفيض مصروفات البحوث التطوير والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح فى الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم. وهذه الاستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التى تتحقق فى الأجل القصير وإذا استمرت لفترة طويلة فإنها قد تؤدى إلى الإفلاس.

(جـ) استراتيجية التريث :

قد يؤدى إضافة أنشطة وعمليات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلى إلى ارهاق الإدارة والموارد المتاحة وإلى إنخفاض كفاءة المنظمة . تتمحور استراتيجية التريث على تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها . وتعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية فى المنظمة.

(د) استراتيجية الحركة الواعية :

تتميز هذه الاستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة فى البيئة الخارجية للمنشأة، قد تشعر الإدارة العليا انه لا يمكن الاستمرار فى استراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة فى البيئة المحيطة مثل نقص مفاجئ فى المواد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية.

٢/١ - استراتيجيات النمو والتوسع :

تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديرى الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- زيادة المبيعات والأرباح.
- تدعيم مكانة المنظمة.
- الاستفادة من منحنى الخبرة فى تخفيض تكلفة الانتاج.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- اقتران النمو بالنجاح فى الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات فى أذو المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- استفادة المنشأة من الأسواق التى تنمو بسرعة، وإذا لجأ المتنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر .

بإيجاز فإن النمو استراتيجية مرغوبة من قبل معظم المديرين لسببين رئيسيين :

- تتمكن المنشأة التى تنمو بسرعة من معالجة أخطائها وأى قصور فى اداراتها بشكل أسهل من المنشأة المستقرة ويؤدى تدفق الايرادات المتزايدة إلى توفير فائض نقدى كبير يمكن استخدامه بسرعة فى حل أى مشكلات أو منازعات بين الإدارات والقطاعات المختلفة.

- يوجد مزيد من فرص الترقى والصعود في المنظمات سريعة النمو. ويؤدى النمو في حد ذاته إلى تحقيق مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة التى تحقق نمو متواصل على إعتبار انها منشآت رابحة ومتحركة وذلك من وجهة نظر السوق والمستثمرين المحتملين.

ونستعرض فيما يلى بعض استراتيجيات النمو والتوسع :

(أ) استراتيجية التكامل الرأسى :

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل فى مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع.

وتتعدد أشكال التكامل الرأسى على النحو التالى :

(١) التكامل الرأسى الخلفى : والذى يتحقق عند رغبة المنشأة فى السيطرة على التسهيلات الانتاجية، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة فى العمليات الحالية، أو عند رغبة المنشأة فى تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديد.

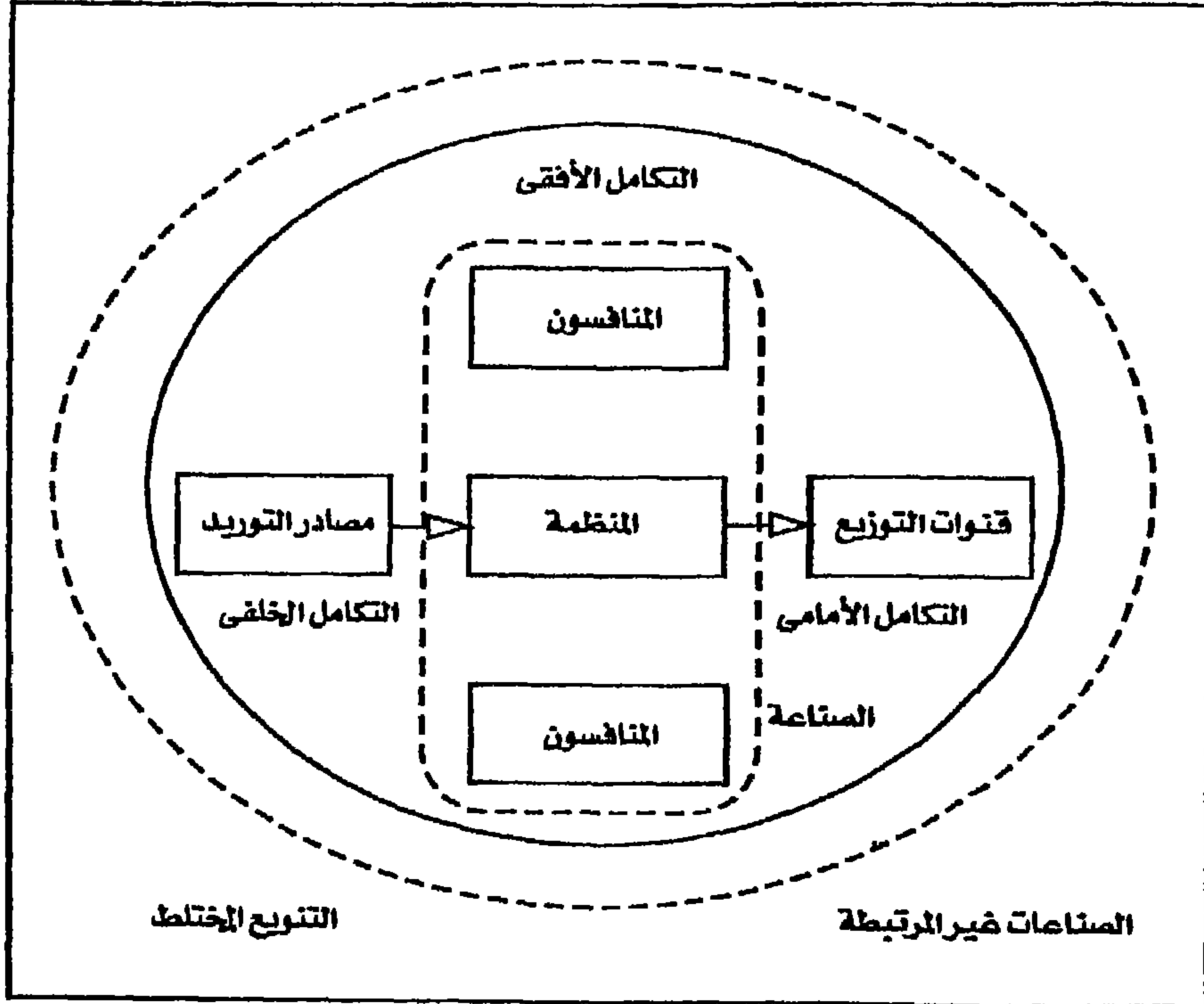
(٢) التكامل الرأسى الأمامى : ويهدف التكامل الرأسى إلى الأمام إلى الدخول فى مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائى. أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالى. ويوضح الشكل رقم (١/٨) التكامل الرأسى الأمامى والخلفى بالإضافة إلى غيرها من استراتيجيات النمو السريع.

(ب) استراتيجية التنويع :

ترتكز هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة ويأخذ التنويع عدة أشكال : التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط و التنويع الداخلى والتنويع الخارجى.

شكل رقم (١/٨)

استراتيجيات النمو الأساسية



(١) التنويع المرتبط:

ويمكن للمنظمة إتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف انشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والتكنولوچيا، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة، إلا أنه يعاب على مثل هذه الاستراتيجية ، عدم توفر القدرات والمهارات الفنية والإدارية فى بعض الأحيان، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوچيا المتاحة.

(٢) التنويع غير المرتبط :

ويحدث ذلك عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقى، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة. كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو فى خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالى، وذلك بالبحث عن مجالات وأنشطة أخرى، هذا ، ويظل الغرض الرئيسى من هذا التنويع متمثلا فى تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدى إلى زيادة معدل نمو الشركة. إلا أنه يعاب على هذه الاستراتيجية التشتت الذى قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

(٣) التنويع الداخلى والتنويع الخارجى

● التنويع الداخلى :

وترتكز هذه الاستراتيجية على اعتماد المنظمة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية أشكال مختلفة مثل :

(١) دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب فى الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافى ليشمل عملاء جدد سواء فى السوق المحلى أو فى الأسواق العالمية.

(٢) تسويق منتجات جديدة فى الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة مع الإستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معاً.

(٣) جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

(٤) تسويق منتجات جديدة فى أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر متنوعة.

وقد يأخذ التنويع الخارجى شكل الاندماج أو قيام شركة بشراء شركة أخرى :

(١) ويقصد بالاندماج انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

(٢) شراء شركة أخرى، ويقصد به قيام شركة بشراء شركة أخرى، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراه كيانها بحيث تذوب تماماً فى الشركة المشترية.

● التنويع الخارجى من خلال الشراء

تتمحور هذه الإستراتيجية على قيام الشركة بشراء شركة أخرى واحتواؤها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية. يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة فى الحجم وقد يتم بالاتفاق الودى أو بدون إتفاق. يبدأ الشراء الودى عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأولى. توافق فى هذه الحالة إدارة الشركة المقتناة على تأييد الشراء والعمل فى سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء. إذن يتشابه الشراء الودى مع الاندماج. يسمى الشراء غير الودي أو الذى لا يقوم على اتفاق الاستيلاء بغرض السيطرة. تتجاهل الشركة المشترية فى هذه الحالة الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالشركة الأخرى وتمضى فى شراء أسهمها حتى يتكون لديها حصص كافية للسيطرة . تحاول الشركة المعرضة للهجوم الدفاع عن نفسها باتخاذ اجراءات معينة مثل شراء أسهمها ، أو اتخاذ بعض الخطوات القانونية لإيقاف هذا الهجوم على أساس انه يحد من المنافسة، أو البحث عن شركة أخرى ترضى بالاندماج معها.

● التنويع الخارجي من خلال المشروعات المشتركة :

وهى استراتيچية إنشاء شركة مختلطة أو إتحاد بغرض الإفادة من مزايا المشاركة. تقام المشروعات المشتركة إما لأن الشركات المعنية لا ترغب فى الاندماج بشكل دائم أو لأن هذا الاندماج غير قانونى، وتوفر المشروعات المشتركة سبيلا للإستفادة من مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما.

تنتشر المشروعات المشتركة بصورة كبيرة فى مجال الأعمال الدولية بسبب القيود المالية والسياسية والقانونية للإستثمار فى الدول المختلفة. وهى توفر أيضا سبيلاً أسهل للتعاون بين الشركات الخاصة والمنشآت العامة.

غالبا ما يمتزج الاندماج والاكتساب والمشروعات المشتركة بالتكامل الراسى والأفقى وبسياسة التنويع .

(جـ) إستراتيچيـة التركيز:

وتشير هذه الاستراتيچية إلى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج أو خط منتجات واحد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة.

يمكن تنظيم هذه الشركات على أساس وظيفى أو جغرافى بدون الحاجة إلى وجود قطاعات مختلفة . يسمح هذا التركيز للشركة بتوجية مزيد من الوقت والجهد والموارد فى وضع استراتيچيات مبتكرة للمنتجات من خلال التوغل فى السوق وإيجاد أسواق ومنتجات جديدة.

وتأخذ استراتيچية التركيز أبعاد مختلفة . حيث يمكن التركيز على العملاء الحاليين من خلال زيادة حجم المبيعات لهم أو زيادة تكرار عملية الشراء من جانبهم أو من خلال توسيع خط المنتجات (انواع - احجام - بدائل) أو من خلال تطوير المركز التنافسى للمنتج بزيادة المنافع التى يحققها . كما يمكن التركيز بجذب عملاء جدد من خلال زيادة النشاط الترويجى كما يمكن التركيز

على التكنولوجيا من خلال تطوير التسهيلات الانتاجية المختلفة لتحسين الكفاءة وتطوير جودة المنتجات وكذلك تطوير استخدامات جديدة للمنتج.

● مزايا إستراتيجية التركيز:

وتتيح استراتيجية التركيز للمنشأة التى تتبعها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها :

(١) الاستفادة بمزايا التخصص، والذى ينعكس فى نواحى عديدة مثل تخفيض التكاليف، واتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات فى مجال الصناعة والاستجابة لها، وإشباع حاجات ورغبات العملاء ... الخ.

(٢) القدرة على التجديد والتطوير ، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التى تتبعها على الإبداع والابتكار فى المجالات التى تتخصص فيها .

(٣) إكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة فى العمليات والمنتجات.

● الإنتقالات لإستراتيجية التركيز:

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز، إلا أن بعض المنظمات قد لا تفضلها لأسباب عديدة منها :

(١) عدم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات فى العوامل البيئية المحيطة، فحدوث تغييرات مفاجئة فى تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر سلبى على الطلب على منتجات الشركة.

(٢) من الممكن ظهور منافسون جدد يعملون فى نفس المجالات التى تركز عليها المنظمة، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة النشأة فى خدمة عملائها.

(٣) التطور التكنولوجى ، قد يمثل قيداً على المنظمة التى تتبع استراتيجية التركيز، إذ لا بديل أمامها سوى الإستعانة بتكنولوچيا معينة تتناسب مع انشطتها وعملياتها المتخصصة.

(٤) عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة لتحقيق الخسائر.

(٥) الحاجة إلى إشباع مختلف حاجات ومتطلبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنشاة.

(د) إستراتيجية الاستثمار:

يشار إلى هذه الاستراتيجية احيانا بأنها استراتيجية « الانشاء بغرض البيع » . وتعتبر وسيلة لزيادة استثمار حملة الأسهم إلى اقصى حد عند بيع الشركة بسعر مغرى. قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير فى الأوقات التى تزداد فيه حدة المنافسة . ينظر إلى الشركة فى هذه الحالة على انها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضا من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة.

١/٣ - استراتيجيات الانكماش

تعد استراتيجية الانكماش غير شائعة لأنها تقترن بالفشل ومع ذلك فهى بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة، فالشركات التى تتبع هذه الاستراتيجيات تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ استراتيجية الانكماش شكلاً أو اكثر من الأشكال التالية :

- تخفيض حجم العمليات .
- التحول لنشاط آخر.
- الاستسلام لمنشأة أخرى .
- التصفية وبيع الأصول.

ونقدم فيما يلى نبذة موجزة لكل شكل من الأشكال السابقة :

(أ) استراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تعمل المنشأة التى تتبع هذه الاستراتيجية إلى إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن أهم العوامل التى تدفع المنشأة لإتباع استراتيجية التخفيض مايلى :

(١) الظروف الاقتصادية غير المواتية مثل وجود كساد بالسوق وإنخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية .. إلخ.

(٢) تدهور المركز المالى للمنشأة بما قد يؤدى لتخفيض الأجور، والاستغناء عن بعض العمالة والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

(٣) ندرة الموارد التى تعتمد عليها المنشأة فى عملياتها الصناعية، مثل نقص المواد الخام أوبعض الأصناف الضرورية لانتاج المنتج النهائى .

(٤) عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق بما يدفع المنشأة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء لفترات طويلة لفترات قصيرة أو حتى تتمكن من تطوير اعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

(ب) استراتيجية الاستسلام لمنشأة أخرى :

وتشير هذه الاستراتيجية إلى قيام المنشأة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يكون هو المسئول عن تسويقها وتتخلص الشركة من تكاليف النشاط التسويقى، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تقوم بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن أهم العوامل التى تدعو المنظمة لإتباع هذه الاستراتيجية :

- ضمان التمويل، فالشركة التى تحتكر شراء منتجات المنشأة المستسلمة غالباً ما تقدم لها التسهيلات المالية المطلوبة.
- ضمان تسويق المنتجات، وذلك من خلال العقود الموقعة بين المنشأتين لمدد زمنية معينة.
- تعزيز المركز المالى للمنشأة أمام الدائنين والموردين، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تدعم وتعزز مركزها قبل الدائنين .
- بالاضافة إلى مساعدة الشركة المستسلمة أو الأسيرة فى التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو، فيمكن لبعض المنشأت الجديدة إتباع هذه الاستراتيجية نظراً لحداثتها بالسوق، ويعد أن تستقر فى السوق يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج التى بدات به، وبالتالى يمكنها إتباع إستراتيجيات أخرى ، ورغم المبررات العديدة التى تدعو إلى إتباع استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الحالى لمساعدتها فى التعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ عليها العديد من المآخذ مثل:

(١) إن المنشأة المستسلمة عادة ما تكون مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة، والتي غالباً ما تنقل الصعوبات أو المخاطر التى تواجهها إلى الشركة المستسلمة.

(٢) بالإضافة إلى أن الشركة المسيطرة قد تعانى من مشاكل وصعوبات ومخاطر ناتجة من قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعانى من مشاكل هيكلية الأمر الذي قد يعرض الشركة المسيطرة لتدهور أعمالها واهتزاز مركزها فى السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية فى الشركة المستسلمة.

(جـ) استراتيجية التحول لنشاط آخر :

تقوم هذه الاستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش على تحول المنشأة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال آخر مختلف فى خصائصه وأبعاده عما كانت تقوم به المنشأة من قبل.

وتركيز هذه الاستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل ويفضل إتباعها عندما تكون مشكلات المنشأة عامة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد. تتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين : المرحلة الأولى هى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف . تنطوى هذه المرحلة عادة على تقليص العمالة وخفض المصروفات غير الضرورية، ووقف التعيينات وتقليل اعتمادات البحث والتطوير، والإعلان والتدريب والإمدادات والخدمات، المرحلة الثانية هى مرحلة الدعم والاستقرار وتنطوى على وضع برنامج لإعادة الاستقرار للشركة. تجرى مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التى يمكن إجراؤها فى الأجل الطويل. تعد الخطط لجعل سير العمل فى الشركة انسيابيا عن طريق تخفيض المصروفات الثابتة غير الضرورية وجعل الأنشطة الوظيفية أكثر فعالية من حيث التكلفة. ينبغى تقرير الاعتمادات المالية فى جميع المجالات على أساس مساهمتها فى تحقيق الأرباح . تمثل هذه المرحلة نقطة تحول فى حياة الشركة. فقد تترك أفضل العناصر العاملة الشركة إذا لم يعد الاستقرار للشركة. وتقد تخرج الشركة من مرحلة استراتيجية الانكماش أكثر قوة وأحسن تنظيماً إذا حصل العاملون على التشجيع المناسب للمشاركة فى تحسين الإنتاجية.

إذا تخطت الشركة بنجاح مرحلتى التخفيض والاستقرار فإنها تستطيع عندئذ الدخول فى المرحلة الثالثة وهى مرحلة إعادة البناء والتى تحاول خلالها الشركة العودة إلى سياسة التوسع مرة أخرى.

(د) استراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تمثل هذه الاستراتيجية البديل أمام الشركة عندما تفشل باقى

استراتيجيات الانكماش ، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين افضل من الإفلاس فى النهاية، ويعتبر قرار التصفية اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمنظمة ، تشمل التصفية الأصول المالية كما تشمل السمعة والشعور بالفخر.

ومن أهم العوامل التى تدعو المنشأة للجوء إلى هذه الاستراتيجية الخسائر المتتالية التى تحققها المنشأة، وضعف فريق الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية، وخروج أو انسحاب شريك هام أو أكثر من شركاء المنظمة أو عندما تكون التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس فى نهاية الأمر

(هـ) استراتيجية التشكيلة :

والتى تشير إلى أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية فى نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم أعمالها لتصبح أكثر كفاءة ثم تنتقل بعد ذلك إلى إتباع استراتيجية التوسع بأى شكل من الأشكال. كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية فى نفس الوقت وفقاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منتج على حدة.

يتبقى على الإدارة العليا قبل اختيار استراتيجية معينة على مستوى المنظمة أو المنشأة أن تقوم بتحليل المزايا والعيوب لكل بديل ممكن على ضوء ظروف المنشأة.

٢ - الاستراتيجية التنافسية (الاستراتيجيات على مستوى النشاط)

يوصي بورتر وهو خبير فى الإستراتيجيات على مستوي القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على الشركات المنافسة فى صناعة معينة وهى : إستراتيجيات : القيادة فى التكلفة الكلية والتميز بين المنتجات والتركيز.

١/٢ - الريادة فى التكلفة

تسعى المنظمة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين. ويترتب على إتباع هذه الاستراتيجية ميزتين رئيسيتين - أولاً، نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن الشركة القائدة فى مجال التكلفة تكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح. وإذا اتجهت الشركات العاملة فى نفس المجال الصناعى إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن الشركة الرائدة فى مجال التكلفة ستسمر فى تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظراً لما تتمع به من مزايا التكلفة المنخفضة. ثانياً، إذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعى وبدات الشركات تتنافس على الأسعار، نجد أن الشركات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى، نظراً لانخفاض تكاليفها، ولهذا من المرجح أن تحقق الشركة الريادة فى مستويات أرباح تفوق المعدل المتوسط السائدفى الصناعة.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو كيف يمكن للمنشأة أن تتبوء الريادة فى التكلفة ؟ إنها تتسطيع تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة، تتجسد فى خيارات ترتبط بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة التى تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

بالنسبة للمنتج غالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأن التمييز مكلف، فإذا ما أنفقت المنشأة موارد إضافية لتجعل منتجاتها متميزة ، فسوف ترتفع معدلات تكاليفها. تستهدف الشركة الرائدة فى مجال التكلفة تحقيق مستوى من التميز لا يكون تابعاً أو متأثراً بفلسفة التمييز التى تتبناها المنشأة التى توجه معظم مواردها من أجل التمييز، ولكنها تتطلع إلى إدراك مستوى يتميز بانخفاض التكلفة.

وبالنسبة للسوق ، فإن الشركة الرائدة فى مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة، وتوجه منتجها فى السوق إلى المستهلك العادى. إن الدافع وراء هذا البديل يتمثل فى ارتفاع تكلفة المنتجات التى يجرى تصميمها وإنتاجها وفق احتياجات شرائح السوق المختلفة. وعادة ما تركز الشركة الرائدة فى مجال التكلفة على خدمة عدد محدود من شرائح السوق. وحتى إذا لم يسعد العملاء بذلك، إلا أن أسعار الشركة المنخفضة دائما، مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للعملاء.

وفيما يتعلق بما ينبغى أن تركز عليه الشركة الرائدة فى التكلفة ، نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة يتجسد فى رفع معدلات كفاءته وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بمنافسية. وعلى ذلك فإن قطاع التصنيع وإدارة المواد يشكل عنصراً هاماً ومحورياً لتحقيق هذا الهدف . إن الشركات التى تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة تحاول الاستفادة بالخبرة السابقة من أجل تخفيض تكاليف التصنيع الخاصة بهم.

قد يتطلب الوصول لتحقيق مركز عملى يتسم بانخفاض التكاليف أن تقوم الشركة بتطوير مهارات ترتبط بعملية التصنيع المرن وانتهاج وتبنى تقنيات خاصة بإدارة المواد تتميز بالكفاءة. ويعتبر كل من قسمى التصنيع وإدارة المواد بمثابة مركز اهتمام الشركة التى تتبنى استراتيجية الريادة فى التكلفة، وعلى بقية الأقسام أن تعمل جاهدة على الوفاء باحتياجات قطاعى التصنيع وإدارة المواد. وعلى سبيل المثال، يتعين على قطاع المبيعات أن يقوم بتطوير الكفاءة الخاصة بالتحكم فى حجم كبير من طلبيات العملاء. وذلك بدوره يؤدى إلى السماح لقطاع التصنيع بإجراء وتشغيل عمليات إنتاج طويلة المدى، ومن ثم تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وخفض التكاليف. أما قطاع الموارد البشرية فسوف يكون مسئولاً عن التركيز على تطوير برامج التدريب ونظم المكافآت والتعويض التى تؤدى إلى خفض التكاليف من خلال دعم انتاجية العاملين ، أما قطاع البحوث والتطوير فقد يحصر اهتمامه فى عمليات التحسين التى من شأنها أن تؤدى إلى تخفيض تكاليف التصنيع.

وتتميز هذه الاستراتيجية بمقدرة الشركة الرائدة فى مجال التكلفة على إيجاد وتوفير الحماية من المنافسين فى مجال الصناعة . اعتماداً على مزايا التكلفة التى تتمتع بها، كما أن تكاليف رائد التكلفة المنخفضة يعنى أنه أيضاً سوف يكون أقل تأثراً من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات نظراً لوجود موردين أقوياء، كما أنه سوف يكون أقل تأثراً بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشترين أقوياء. وحيث أن ريادةالتكلفة عادة ما تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، لذا تقوم الشركة الرائدة فى هذا المجال بشراء كميات كبيرة نسبياً الأمر الذي يدعم قدرتها فى مواجهة الموردين. وإذا ما ظهرت منتجات بديلة فى السوق، تستطيع الشركة الرائدة فى مجال التكلفة أن تخفض أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق. وأخيراً يمكن القول أن المزايا التى تحصل عليها الشركة الرائدة فى التكلفة تسهم فى إرساء عوائق الدخول، حيث تجد الشركات الأخرى المنافسة نفسها غير قادرة على دخول المجال الصناعى ومجاراة رائد التكلفة من حيث التكاليف أو الأسعار. ولذلك تجد الشركة الرائدة فى التكلفة غالبا ما تكون فى مأمن طالما أنها قادرة على الحفاظ بمزايا التكلفة. والأسعار الخاصة بها والتى تعتبر المعيار الرئيسى لعدد كبير من المشترين.

ومع ذلك فهناك بعض العيوب لإستراتيجية الريادة فى التكلفة، والتى تتمثل فى قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لانتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالى إنزال الهزيمة بالشركة الرائدة بالتكلفة. وعلى سبيل المثال، إذا ما أدت التغيرات التكنولوجية إلى تحول اقتصاديات منحنى الخبرة إلى عامل عديم الفاعلية، وهنا يمكن للشركات الجديدة أن تقوم بتطبيق أساليب تكنولوجية منخفضة التكلفة. من شأنها أن تمنحهم مزايا التكلفة على حساب رائد التكلفة. وقد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال عمليات التوفير فى تكلفة العمالة. ويستحوذ المنافسون الأجانب العاملون فى الدول النامية على تكاليف عمالة منخفضة جداً. وتقوم حالياً شركات أمريكية كثيرة بتجميع منتجاتها فى الخارج كجزء من استراتيجياتها لتحقيق التكلفة

المنخفضة، وتجد شركات أخرى نفسها مضطرة لذلك كى تتمكن من الدخول فى المنافسة.

وأخيراً تنطوى استراتيجية ريادة التكاليف على مخاطر إنخراط رائد التكلفة فى تحقيق رغبته فى خفض التكاليف، الأمر الذى قد يؤدى إلى إهمال عناصر اساسية أخرى مل ملاحقة التغيرات فى أذواق المستهلكين، مما قد يترتب عليه انخفاض الطلب على منتجات الشركة.

٢/٢ - تمييز المنتجـات :

تنطوى هذه الاستراتيجية على تطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة. يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية او الخصائص او شبكة الموزعين أو خدمات العملاء، يمثل تمييز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد فى صناعة معينة لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

وعلى سبيل المثال، يلاحظ أن أسعار سيارات مرسيدس بنز أكثر ارتفاعاً فى الولايات المتحدة مقارنة بأوروبا نظراً لأنهاتكتسب مكانة مميزة فى امريكا. وكذلك نجد أن إنتاج السيارة من طراز بى أم دبليو لا تتفوق كثيراً فى تكاليف إنتاجها مقارنة بإنتاج السيارة هوندا. ولكن سعر الأولى يتحدد بمعرفة العملاء، إذ يتصورون أن إمتلاك سيارة بى أم دبلو هو أمر يستحق ان يدفع من أجله الكثير. ونفس الحال ينطبق علي ساعات رولكس ، التى لا تبلغ تكاليف إنتاجها حداً مرتفعاً، كما أن تصميماتها لم تتغير كثيراً لسنوات عديدة، ويمثل محتواها من الذهب نسبة ضئيلة من السعر، إلا أن المستهلكين يحبون شراء واقتناء رولكس لما يعتقدونه من اقتران الجودة المتفردة بهذه الساعات.

والسؤال الذى يطرح نفسه هو كيف يمكن للشركة أن تميز منتجاتها . ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية وهى : الجودة والتحديث والاستجابة للعميل. ويعتبر التحديث والتطوير عاملا رئيسياً بالنسبة للمنتجات التى تتميز بالتعقيد الفنى حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدراً للتميز، ولا يمانع أفراد كثيرون فى دفع سعر استثنائى عالى للمنتجات الجديدة المتطورة، مثل أجهزة الكومبيوتر التى تتميز بخصائص فنية عالية، وكذلك أجهزة الستريو أو السيارات.

وعندما يرتكز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فإن على الشركة فى هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج. وتلك أمور على جانب كبير من الأهمية وخصوصاً بالنسبة للمنتجات المعقدة مثل السيارات والأجهزة المنزلية التى من المرجح أن تتعرض لأعطال بشكل دورى. وأخيراً، يمكن أن تصبح جاذبية المنتج للرغبات النفسية للعملاء مصدراً للتميز. وقد ترتبط الجاذبية بالهيئة أو المكانة، وقد ترتبط الجاذبية بأمن المنزل والأسرة، أو ترتبط بالقيمة والنقود، ويمكن صياغة التمييز بحيث يتوافق مع المستويات العمرية المختلفة، أو مع المجموعات الاجتماعية ذات السمات الاقتصادية المحددة. وفى الحقيقة يمكن القول أن أسس التمييز لانهائية.

والشركة التى تفضل خيار التميز ينبغى أن تكون مُعدة لخدمة أسواق كثيرة. حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. ولكن قد تختار الشركة أن تقدم خدمتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتميز. وبالتالى فليس من الضرورى أن تقدم منتج مميز لكل شريحه سوقية.

وتقوم الشركة التى تأخذ بخيار التميز بالتركيز على الوظائف التنظيمية التى من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للشركة. إن التميز الذى يرتكز على قاعدة التحديث والتطوير يعتمد على قطاع البحث والتطوير، وتعتمد الجهود

الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبعها قطاع المبيعات. إن التركيز على قطاع خاص لا يعنى بالضرورة أن الرقابة على التكاليف ليس أمراً مهماً بالنسبة لاستراتيجية التمييز، إذ انها تركز على تخفيض التكاليف غير الضرورية وتحاول أن تجعلها مقارنة مع التكاليف التى يتبناها رائد التكلفة. وينبغى التحكم فى كل التكاليف التى لا تسهم فى تحقيق مزايا التميز، وعلى ذلك فإنه لا يصح أن يتجاوز سعر المنتج المطور، ذلك السعر الذى يرغب العملاء فى دفعه. وحيث أن تحقيق أرباح أكثر يرتبط بالتحكم فى التكاليف وبتعظيم الإيرادات، إلا أن ذلك لا يعنى تخفيض تكاليف الرقابة للدرجة التى تؤدى إلى فقدان مصدر التميز.

ولاستراتيجية التميز مزايا عديدة أهمها : أن التميز يحمى الشركة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها. ويعتبر مبدأ الولاء للماركة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للشركة فى كل الأسواق أو على كل الجبهات. ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وذلك نظراً لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعاراً استثنائية عالية. ويساهم كل من التمييز والولاء للماركة فى خلق عوائق الدخول فى وجه الشركات الأخرى الساعية للدخول فى نفس المجال الصناعى.

ويتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التى تفى بها منتجات الشركة المتميزة. ولاشك أن ذلك ممكن الحدوث، فعندما إستحوذ مقلدو اى بى أم على حصة كبيرة من سوق الكمبيوتر كان ما يزال هناك أفراداً يرغبون فى إقتناء أى بى أم الأصلى، برغم وجود كثير من نسخ أى بى أم المقلدة والقضية هنا هى، ماهو مدى السعر الاستثنائى الذى يمكن أن تفرضة الشركة على منتجاتها المتفردة قبل أن يبدأ المستهلكون فى التحول عن هذه المنتجات.

ومع ذلك فهناك بعض المشاكل التى تواجه استراتيجية التميز، إن المشكلة الرئيسية التى تواجة استراتجية التمييز تتجسد في قدرة الشركة على المدى الطويل فى الاحتفاظ بتميزها فى أعين العملاء. ولقد رأينا خلال العشر سنوات الماضية كيف تحرك المنافسون بسرعة لتقليد ونسخ إنتاج المنتجين المتميزين.

ومن هنا فإن استراتيجية التمييز تتطلب من الشركة أن تتجه إلى تطوير المزايا التنافسية المختلفة التى تتمتع بها فى مجالات منتجاتها وأسواقها وكفاءاتها المتميزة. تلك العوامل التى تدعم كل منها الأخر، وتؤدي مجتمعه إلى رفع قيمة السلعة أو الخدمة فى أعين العملاء. وعندما يكون المنتج منفرداً فى أعين العملاء، فإنه يمكن الشركات المتميزة فى هذه الحالة أن تفرض أسعار استثنائية عالية. إلا أن عيوب استراتيجية التمييز تكمن فى سهولة قيام المنافسون بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالى. ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التميز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، يترتب على ذلك تعرض المنتجين المتميزين لمخاطر عظيمة.

٣/٢ - استراتيجية التركيز:

تركز هذه الاستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافى بذاته. تستند قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن الشركة التى تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجى معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصرى الربحية والحصة السوقية الإجمالية.

وعقب إختيار الشركة لشريحة السوق أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافى معين تسعى الشركة إلى إتباع استراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، وفى حالة التركيز على التكاليف تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تكاليفية فى السوق المستهدفة. أما فى

حالة التركيز التمييزى فتسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها فى السوق المستهدفة. يجب أن يتوفر فى قطاعات السوق إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها فى القطاعات الأخري فى نفس الصناعة.

وإذا استخدمت الشركة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهى بذلك تدخل فى منافسة فى مواجهة الشركة الرائدة فى مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التى ترتبط بمزايا التكلفة. وتركز الشركة التى تتبنى استراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع فى هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق النمطية ذات الحجم الإنتاجى الكبير للشركة الرائدة فى مجال التكلفة.

وإذا اتجهت الشركة إلى استخدام التركيز على التمييز، فإنه يصبح فى متناولها كل وسائل التميز المتاحة للشركة التى تتبع استراتيجية التمييز . واللافت للنظر هنا أن الشركة التى تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز فى شريحة واحدة أو فى عدد قليل من الشرائح .

بالإضافة إلى ذلك، يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع الشركة التى تتبنى استراتيجية التمييز، إلا أن هذه الشركة ومن علي شاكلتها لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق، إذ ان ذلك قد يضعها فى منافسة مباشرة مع المنتج المتميز. وعوضاً عن ذلك تقوم الشركة التى تتبنى استراتيجية التمييز بالتركيز على بناء وتدعيم حصتها من السوق فى إطار شريحة واحدة منه. ولو نجحت ، فربما تبدأ فى خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، وتبتعد عن الميزة التنافسية التى يحظى بها المنتج الذي يتبنى استراتيجية التمييز.

إن تعدد الأساليب التى يمكن للشركة التى تتبنى مفهوم التركيز أن تتبعها لتطوير المزايا التنافسية يوضح لنا الأسباب الكامنة وراء قيام علاقات بين كثير من الشركات الصغرى والشركات الكبرى. إذ تتوفر للشركات التى تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة فى مواجهة الشركات المنخفضة التكلفة والشركات المتميزة. وتمنح استراتيجية التركيز فرصة للمنشأة لإيجاد منفذ فى السوق ومن ثم استغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه.

وبتحليل مزايا وعيوب استراتيجية التركيز نجد أن الشركة التى تتبنى تلك الاستراتيجية وتتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها. وتلك القدرة تمنح الشركة المتبنية للتركيز قوة وميزة على عملائها، نظراً لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشئ من أى مصدر آخر. أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن الشركة التى تتبنى التركيز، في وضع تقل فيه قدرتها التفاوضية مع هؤلاء الموردين، نظراً لأن هذه الشركة تشترى وفق أحجام صغيرة، الأمر الذى يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشترين. يتعين على الدخلاء المحتملين أن يتغلبوا على ولاء العملاء للشركة التى تنتهج التركيز، كما أن تطوير ولاء العملاء يؤدى أيضاً إلي تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. تلك الحماية تسمح للشركة المتبنية للتركيز بتحقيق عوائد تفوق معدل الربح المتوسط فى الصناعة. ومن المزايا الأخرى التى تنطوى عليها استراتيجية التركيز أنها تسمح للشركة بالبقاء قريبة عن عملاءها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. إن الصعوبة التى تواجهها أحياناً الشركة التى تعتنق استراتيجية التركيز فى إدارة عدد كبير من شرائح الأسواق ليست على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتلك الشركة.

وحيث أن تلك الشركة عادة ما تنتج كميات صغيرة من المنتجات، نجد أن

تكاليف إنتاجها غالبا ما تتجاوز التكاليف الخاصة بالشركة المنخفضة التكلفة. أيضا قد تؤدى التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت الشركة المتبنية للتركيز نفسها مضطرة إلى الاستثمار بمعدلات كبيرة فى تطوير وتحديث منتجاتها، كى تستطيع دخول المنافسة مع الشركة التى تتبنى التركيز، وذلك نظراً لإمكانية إنتاج أحجام صغيرة من المنتجات بتكاليف منخفضة.

ومن المشاكل الأخرى التى تواجه الشركات التى تتبنى التركيز، احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوچية أو التغيرات التى تطرأ على أذواق المستهلكين والعملاء وعلى عكس المنتج الذى ينتهج التمييز بشكل عام لا تستطيع الشركة التى تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى، نظراً لتركيز مواردها وكفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة. وعلى سبيل المثال، نجد أن صانع الملابس الذى يركز بحماس على شريحة صناعية معينة، قد يجد صعوبة فى التحول إلى شرائح أخرى إذا ما فقدت شريحته جاذبيتها.

أيضا تستطيع الشركات التى تتبع استراتيچيات التمييز أن تنافس الشركات التى تتبنى التركيز وذلك بطرح منتج يفى باحتياجات عملاء تلك الشركة، وعلى سبيل المثال، تستهدف سيارات چنرال موتورز وفورد الفارهة الجديدة مشترى وعملاء سيارات ليكزس، ومرسيدس. إن الشركة المتبنية للتركيز دائما ما تكون عرضه للهجوم، وذلك يتعين عليها الدفاع عن قطاعها السوقى.

٣ - استراتيچيات الوظائف

الهدف الرئيسى لإستراتيچيات الوظائف هو زيادة الانتاجية الكلية للمنشأة وكذلك زيادة انتاجية القطاعات المختلفة الى الحد الأقصى. ترتكز استراتيچيات الوظائف على تجميع الأنشطة والكفاءات المختلفة فى نطاق وظيفى معين بهدف تحسين الأداء مع الأخذ فى الحسبان المحددات التى تقررها استراتيچيات المنشأة والقطاع. تهتم إدارة الانتاج على سبيل المثال بوضع

استراتيجية لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة. تهم إدارة التسويق من ناحية أخرى بوضع استراتيجيات لزيادة المبيعات. وهناك العديد من الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى الواجب اتخاذها لتمكين المديرين الوظيفيين من تنفيذ استراتيجيات المنشأة والقطاع . يجب على الإدارة العليا إذا قررت شراء شركة مساهمة أخرى على سبيل المثال، أن تحدد كيفية الحصول على الأموال اللازمة لعملية الشراء. يشكل الشراء بالدين إحدى الاستراتيجيات المالية الشائعة فى هذا المجال. يتم فى هذه الحالة شراء الشركة الأخرى بواسطة الاقتراض. يتم سداد هذا الدين فى النهاية إما عن طريق الأرباح المحققة من الشركة المشتراة أو عن طريق بيع الأصول الخاصة بها .

المجال الوظيفى الذى أصبح محل اهتمام كبير من حيث التخطيط الاستراتيجى فى الأونة الأخيرة هو مجال البحوث والتطوير لتكون مكملة لاستراتيجيات القطاع. الاختيار الوارد فى مجال البحث والتطوير هو إما أن تكون قائداً أو تابعاً. أن القرار بأن تصبح قائداً أو تابعاً يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق إما هدف انخفاض التكاليف الكلية أو هدف التمييز.

وكما ذكرنا، ينبغى إعداد الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل الموقع وحجم جهاز الإنتاج ومنافذ التوزيع والاختيار بين الترويج والإعلان فى مجال التسويق والتى تفيد المديرين فى تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنشأة واستراتيجيات القطاعات المختلفة.

٤ - المعايير الواجب مراعاتها فى إختيار البديل الاستراتيجى

يجب على الإدارة العليا بعد تحديد وتقويم البدائل الاستراتيجية من منطلق مزاياها وعيوبها أن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ. من المحتمل فى هذه المرحلة أن تبرز عدة استراتيجيات مناسبة. كيف يتخذ القرار باختيار الاستراتيجية الأفضل ؟

ليس من السهل غالباً الاختيار من بين مجموعة من البدائل. سوف يوجد بالطبع المؤيدون والمعارضون لكل بديل. ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية الجانبية. من الضرورى إذن وضع خطط تنفيذ مبدئية لمواجهة الصعاب التى قد تواجهها الإدارة.

يتضمن اختيار الاستراتيجية التعرف على بدائل الاستراتيجيات الممكنة والتى يمكن تطبيقها ، وتقويم تلك البدائل لاختيار احدها للتنفيذ، ويكون الاختيار ميسراً إذا إنتجت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن فى معظم الأحيان يجد متخذ القرار ان أمامه العديد من البدائل المناسبة، وحتي يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات المديرين فى المنظمة ومراعاة مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن، والموارد التنظيمية ، ومركز المنظمة فى الصناعة.

وبإيجاز فإن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجى تتمثل فيما يلى :

١/٤ دراسة الخبرة الماضية :

فى الغالب يتأثر سلوك معظم الأفراد فى الوقت الحالى بما انتهجوه فى الماضى، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الاستراتيجية الحالية مرتكزين على البدائل الشبيهة التى تم تطبيقها فى الماضى، ومن ثم فالبدائل التى سيتم اختيارها تحددها الاستراتيجيات الماضية. إن الاستفادة من الماضى كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجى من شأنه تخفيض الوقت والجهود التى تبذل للبحث عن بدائل مناسبة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

ودراسة الخبرة الماضية يمتد ليشمل دراسة الخبرة الماضية للأفراد وكذلك دراسة الخبرة الماضية للمنظمة. حيث إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد فى اختيار البديل الاستراتيجى مما يتطلب التعرف على هذه الخبرات وتحليل نواحى القوة فيها للاستفادة منها، وتحليل نواحى الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها. كما أن دراسة الخبرة الماضية للمنظمة توضح أن غالبية المنظمات تتجه إلى الالتزام باستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهى غالباً ما تقاوم التغيير، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أى إستراتيجية، ولهذا نجد أن الاستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الاستراتيجيات من نواحى عديدة، على سبيل المثال نجد أن : الاستراتيجيات القديمة والتى ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها، كما أنه إذا طبقت الاستراتيجية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/الدفع. إذ أن المديرون يدفعون الاستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتى مديرون آخرون يطبقون نفس الاستراتيجية ومن هنا يستمد بقاؤها وهكذا. وبفرض أن الاستراتيجيات القديمة واجهت بعض المشاكل، فإن الاستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الاستراتيجيات القديمة وتواجه مشكال تكاد تكون مماثلة.

٢/٤ اتجاهات المديرون بالمنظمة :

إن اختيار استراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات فى الهياكل التنظيمية وفى أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير فى تفضيل استراتيجية ما دون أخرى.

الإدارة العليا على سبيل المثال، تستأثر بالقوة والسلطة والتحكم فى المنظمة، ومن هنا فإنه بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الاستراتيجية

التى تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل. كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار استراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

٣/٤ دور الإدارة الوسطى :

والإدارة الوسطى تقع فى مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية داخل المنظمة،فهم لكى يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يوجهوا مرؤوسيهم للعمل والإنتاج فى اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم، ومن ناحية أخرى فإن مديرى الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات. وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم وعلى علاقاتهم برؤسائهم ولهذا فإن عليهم أن يحافظوا على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيهم وفى نفس الوقت تحقيق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

٤/٤ إتجاهات الإدارة نحو المخاطرة :

إن الإدارة التى تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، عادة ما تختار إستراتيجية دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهى تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً، وعلي هذا فإن معظم المنظمات التى تميل إلى تجنب المخاطرة او تحجيمها، تستمر فى إتباع استراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئى فى بعض عناصرها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما أن الاستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديرى الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا. فى حين أن المديرين الذين لديهم استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز استراتيجيتهم بالسمة الهجومية، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات فى البيئة.

٥/٤ عنصر الزمن « التوقيت المناسب » :

إن عنصر التوقيت من العناصر المهمة لنجاح واستمرار أو فشل أى استراتيجية ، فالمدى الزمنى المتاح للإختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذى تأمل فيه الإدارة أن تحقق استراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور المهمة فى عملية الإختيار الاستراتيجى. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذى يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

٦/٤ الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية المختلفة (بشرية ، مالية، مادية والمعلومات) من أهم المعايير التى يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة.

إن الموارد المالية تعد عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق جانب كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، كما أن توافر الموارد المالية للشركة تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التى تتاح أمامها. وتشمل التسهيلات المادية المبانى والمعدات والآلات. وتكمن قيمتها فى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

أما الموارد البشرية فتعتبر من المعايير المحددة لاختيار بديل استراتيجى معين دون آخر، لذا يجب على المنشأة أن تقوم بتقويم المهارات الإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها اقصي استفادة ممكنة . ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

٧/٤ مركز الشركة فى الصناعة :

غالبا ما تختار المنشآت ذات المركز القوى فى السوق استراتيجيات تختلف

عن تلك التى تختارها المنشآت ذات المركز الضعيف بالسوق، وعلى ذلك فإن مركز الشركة فى الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة فى الاختيار الاستراتيجى للمنظمة. فهناك شركات محدودة داخل كل صناعة تسيطر على هذه الصناعة، وهي الشركات الرائدة فى السوق والتى يكون لها حصة تسويقية اكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع. وغيرها، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها فى السوق من خلال إتباعها استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها فى قيادة السوق الكلى مثل استراتيجية النمو والتوسع فى السوق الكلى أو قد تتبع استراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالى.

فى حين نجد بعض المنظمات الأخرى تستحوذ على حصة سوقية صغيرة، مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات الرائدة، ولهذا تضطر هذه المنظمات ان تتبع استراتيجيات مثل الاستقرار او النمو المحدود وقد تساعد بعض العوامل والظروف الخارجية او الداخلية للشركة الإهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع استراتيجية النمو.

٨/٤ الضغوط من البيئة الخارجية :

يتوقف إختيار الاستراتيجية المناسبة على مدى توافقها مع ما يدركه أهم الأطراف ذات المصلحة فى البيئة الخارجية للمنشأة. تهتم هذه الأطراف المعنية عادة بنواحى نشاط معينة للمنشأة. على سبيل المثال ، يريد الدائنون سداد الديون فى مواعيدها. وتهتم نقابات العمال بزيادة الأجور ومقررات الضمان الاجتماعى، وتطالب الجهات الحكومية والجماعات المعنية بمراعاة المسئولية الاجتماعية. ويهتم حملة الأسهم بنصيبهم من الأرباح . يجب أن تراعى كل هذه الضغوط عند اختيار أفضل بديل استراتيجى.

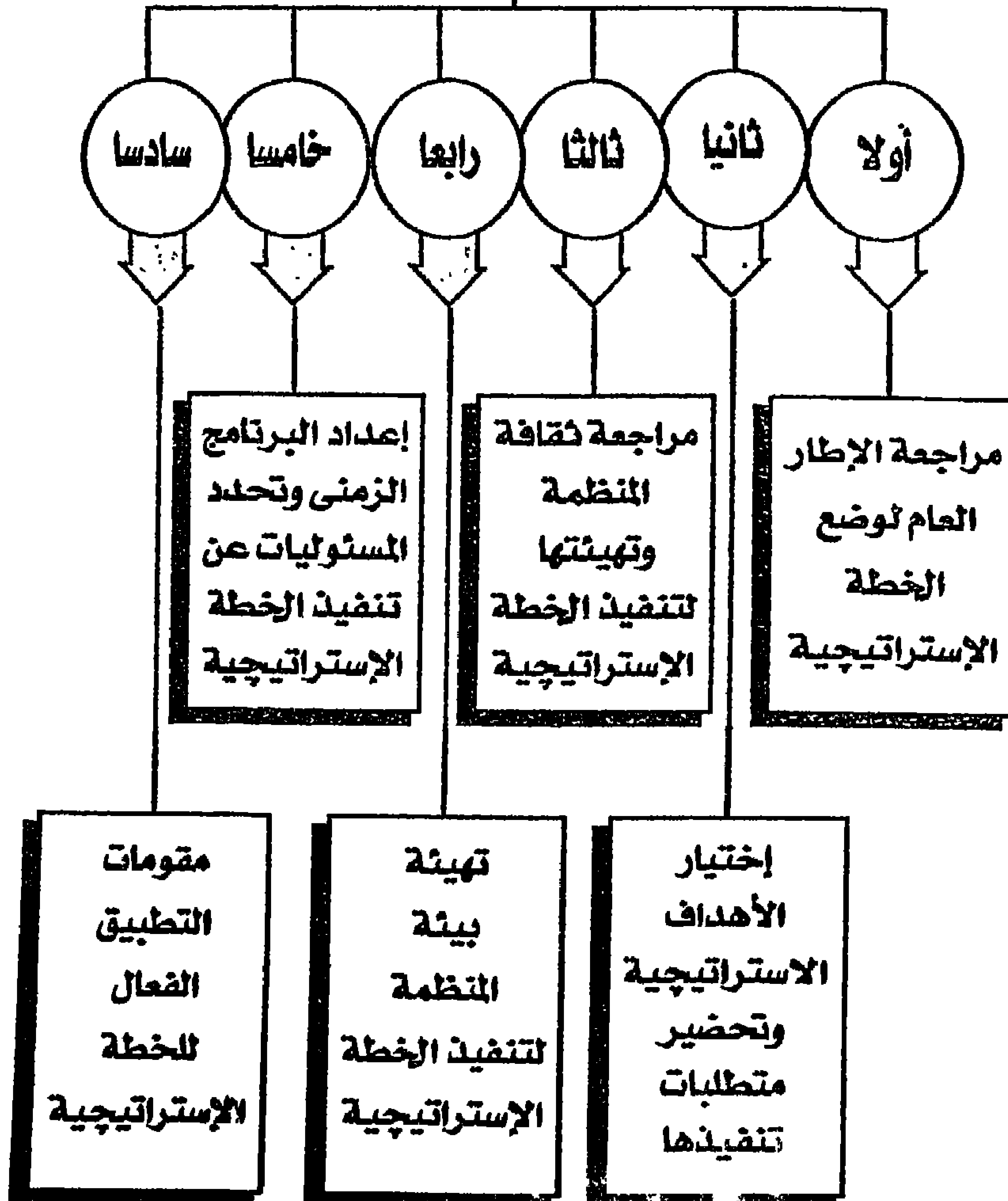
٩/٤ ضغوط من البيئة الداخلية بالمنشأة :

تؤثر قيم وعادات العاملين فى المنشأة فى مدى جاذبية بدائل استراتيجية معينة. تتضاءل فرصة نجاح الاستراتيجية إذا تعارضت مع ثقافة المنشأة، وسوف تؤدى معارضة العاملين فى المنشأة لأى تغيير جذرى فى فلسفتها إلى نتائج سلبية مثل التكاسل في العمل أو حتى أعمال التخريب. وغالبا تؤدى الخبرات السابقة إلى تحديد أنواع الأهداف والاستراتيجيات التى تكون موضع دراسة جدية.

ينبغى تقييم الاستراتيجيات المختلفة وفقاً لمدى توافقها مع ثقافة المنشأة. ويجب على الإدارة فى حالة عدم توفر هذا التوافق أن تقرر ما إذا كان ينبغى أن تتحمل مخاطرة تجاهل هذه الثقافة أو تتكيف مع ثقافة المنشأة عن طريق تغيير خطة التنفيذ، أو تحاول تغيير ثقافة المنشأة لتناسب الاستراتيجية، أو تغير الاستراتيجية لتناسب ثقافة المنشأة. من الخطأ تجاهل ثقافة المنشأة إذا تعارضت مع الاستراتيجية المقترحة بقوة. ومن الخطورة أيضا المضى فى إتباع أو تطبيق إستراتيجية معينة بدون الإلتزام بتغيير ثقافة المؤسسة. فقد يؤدى تقيد المنشأة بالاستراتيجيات التى تطابق تماماً ثقافة المنشأة إلى استبعاد بدائل استراتيجية أكثر مناسبة للمنظمة.

الفصل التاسع

متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها


متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية
ومقومات تطبيقها
أولا
ثانيا
ثالثا
رابعا
خامسا
سادسا
مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية
مراجعة ثقافة المنظمة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
إعداد البرنامج الزمنى وتحدد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية
إختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها
تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
مقومات التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية

الفصل التاسع
متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية
ومقومات تطبيقها

مقدمة

تؤكد الشواهد العملية أن غالبية المنظمات تعطى جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج بصورة تصل إلى المغالاة توحي بأنه قد توفر لتلك الأهداف والخطط والبرامج كافة مقومات تحقيقها بنجاح، إلا أن الواقع العملى لحقيقة غالبية تلك المنظمات تؤكد الحقائق التالية :

(١) عادة ما تواجه تلك الأهداف والخطط والبرامج قيود وتهديدات وعقبات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها ، إن لم تكن عائقاً لامكانية تنفيذها أساساً.

(٢) عادة ما تبدأ تلك المنظمات بإتخاذ تنفيذ خطوات إجرائية تنفيذية بشأن هذه الخطط والبرامج ، دون أن يكون لديها رؤية واضحة عن إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط والبرامج، مما يترتب عليه أن يصبح التحرك التنفيذى فى واد، وتلك الخطط والبرامج فى واد آخر.

(٣) عادة ما يدرك أفراد المنظمة أنهم من خلال المراحل التنفيذية قد اضطروا إلى إعادة صياغة أهداف جديدة ووضع بعض البرامج المحدودة ليس بما يحقق الأهداف السابق تحديدها ، وإنما استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملى للتنفيذ الذى تواجهه المنظمة.

(٤) شيوع الإعتقاد بأن عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والمالية والبشرية، دون إدراك أن هناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها بما يساهم فى فعالية تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف.

(٥) وتتمثل الحقيقة الخامسة، والأكثر خطورة فى هذا الشأن، أن المديرين غيرالأكفاء ، يجدون فى هذا المناخ ملجأً مناسباً لهم يحتمون فيه، من خلال الإتجاه إلى إعادة صياغة الأهداف والخطط والبرامج بما يلائم ماهو متاح و ميسر من إمكانيات وكان الأمر أصبح متمثلا فى مسئولياتهم فى مجرد إستخدام الموارد والإمكانيات التى يمكن توافرها، دون أن يقع عليهم عبء مسئولية البحث عن الإمكانيات والموارد اللازم توفيرها لتحقيق النتائج المستهدفة وفق الخطط والبرامج المعتمدة.

وعلى ضوء ذلك ، يتناول هذا الفصل الجوانب الخمسة التالية كأهم متطلبات التحضير والتهيئة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية :

أولا : مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.

ثانيا : اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.

ثالثا : مراجعة ثقافة المنظمة.

رابعا : تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

خامسا : إعداد البرنامج الزمنى وتحديد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

أولا : مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية :

يقتضي جوهر التفكير المنهجى أن تكون أولى متطلبات ومقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج أن نتحقق من وجود إيجابة إيجابية معتمدة للتساؤلات التالية :

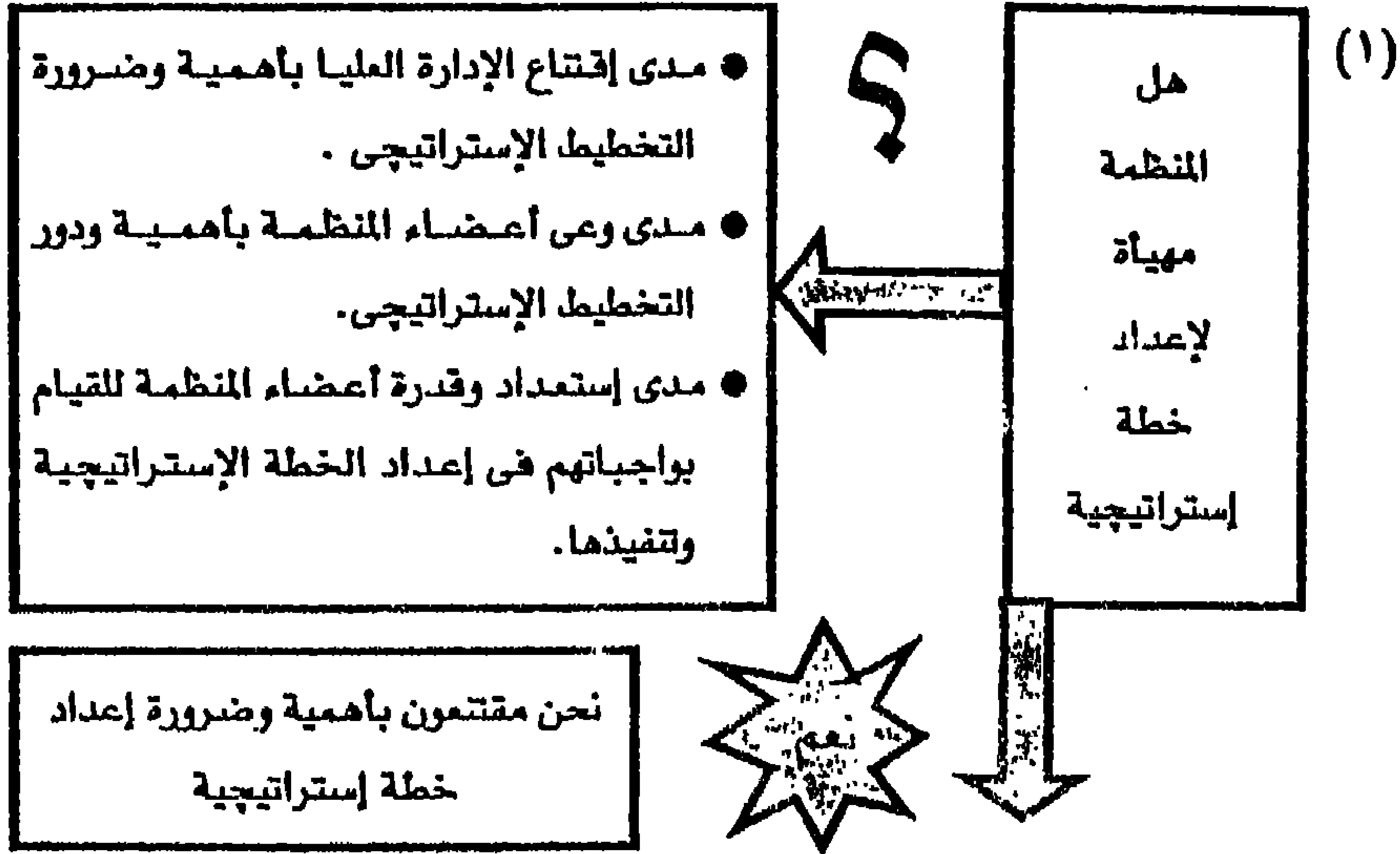
(١) هل نحن وضعنا أهدافنا وتعرفنا على ظروفنا وإمكانياتنا وفق مدخل علمى منهجى عملى سليم ؟

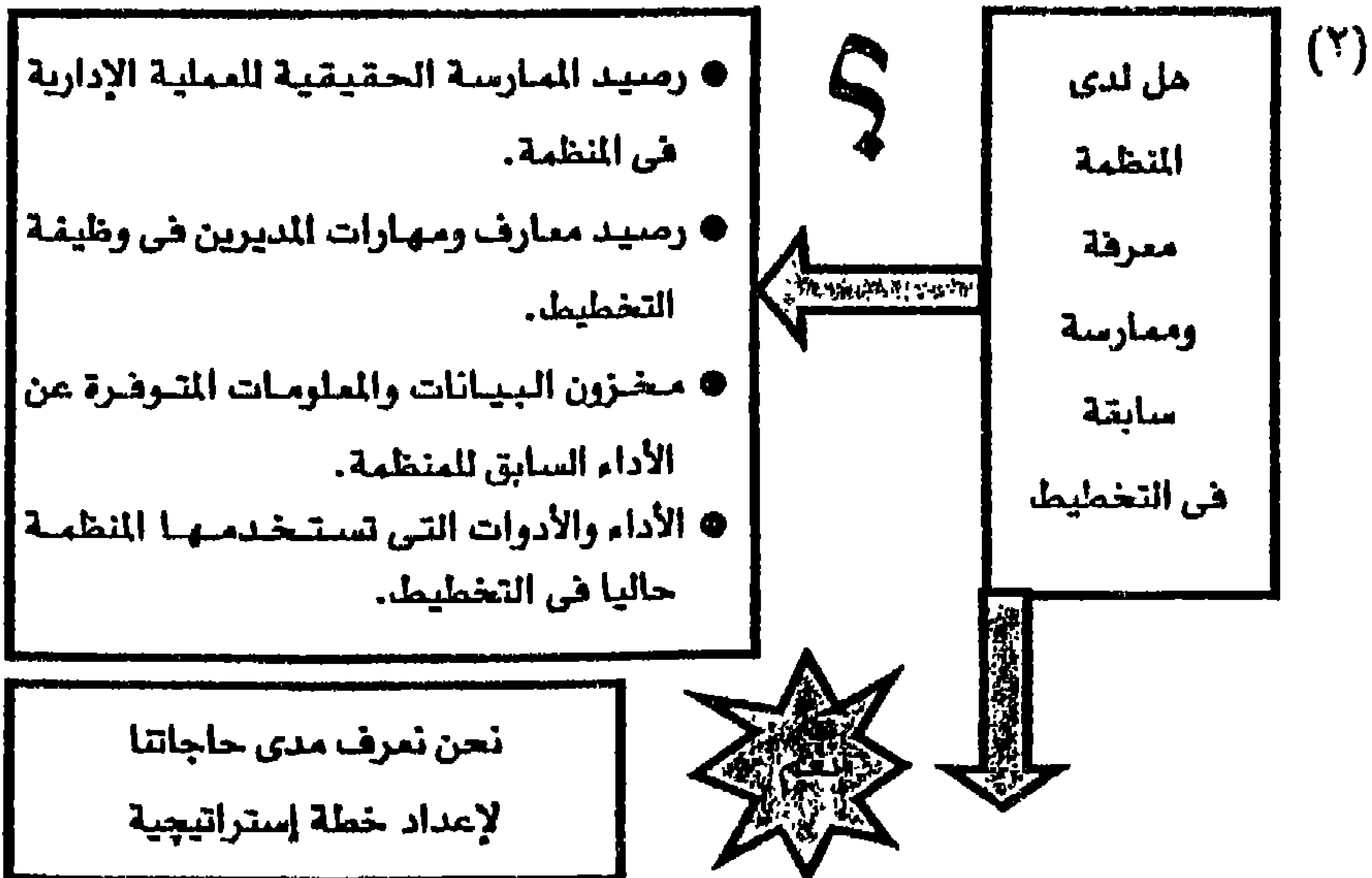
(٢) هل يوجد توافق وتجانس واضح سليم بين ما توصلنا إليه عن حقيقة أوضاعنا ، وما نريد أن تحققه، وماتم توفير من متطلبات وتجهيزات ؟

(٣) هل نحن على دراية كاملة مطمئنة عن مجالات وإحتمالات القيود والتهديدات والصعوبات التى ستواجهنا، وأنه تم التهيئة والتحضير للتعامل معها.

لعل هذه التساؤلات وغيرها تؤكد حقيقة جوهرية هامة مؤداها أن متطلبات التنفيذ السليم للخطة الاستراتيجية يتطلب مراجعة ماتم الإنتهاء إليه والتأكد من إكتماله ودقته وموضوعيته ، ويتمثل ذلك فى مراجعة الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجى كما يوضحه الشكل رقم (١/٩) التالى :

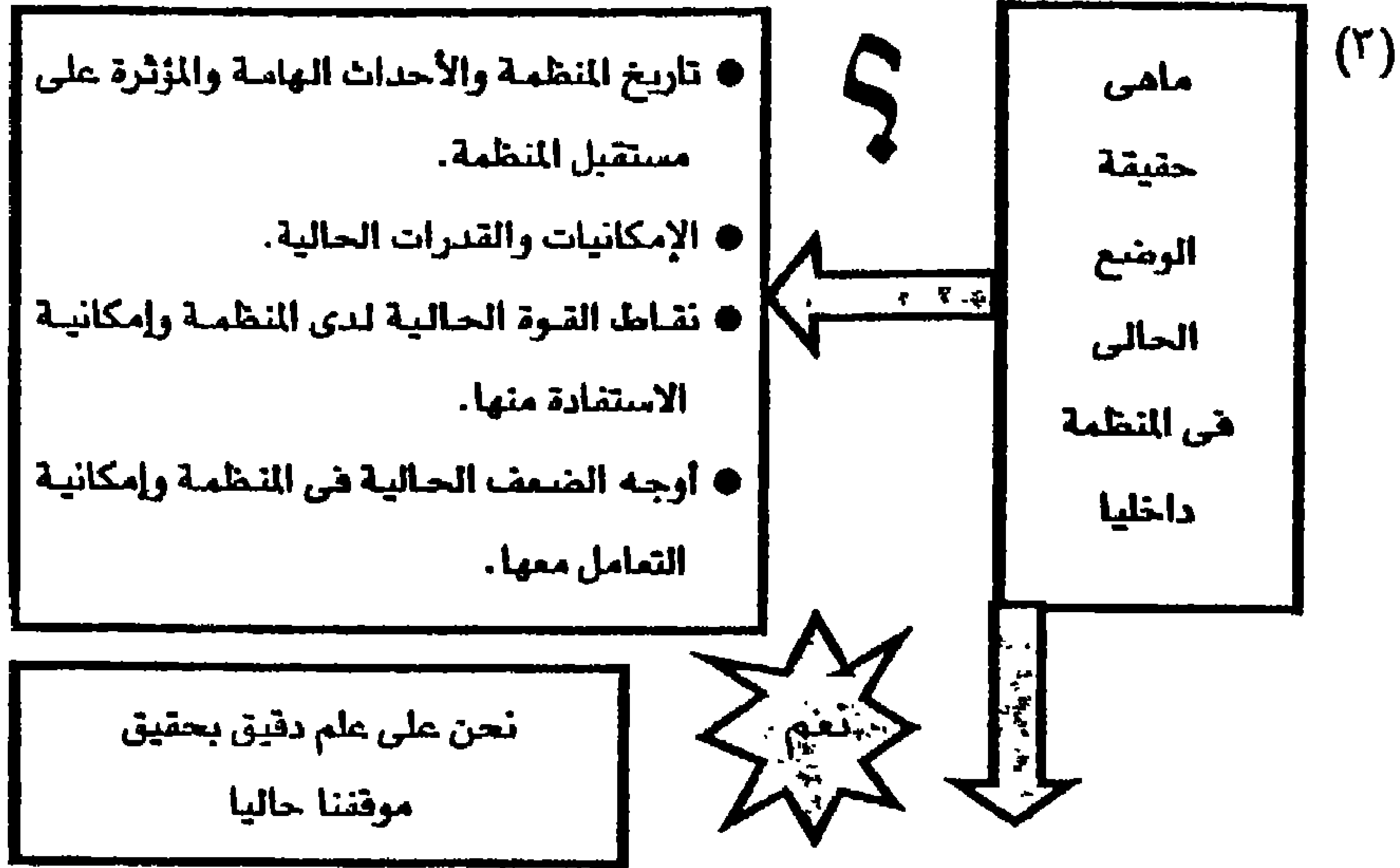
شكل رقم (١/٩) الإطار العام
لمراجعة التخطيط الإستراتيجى



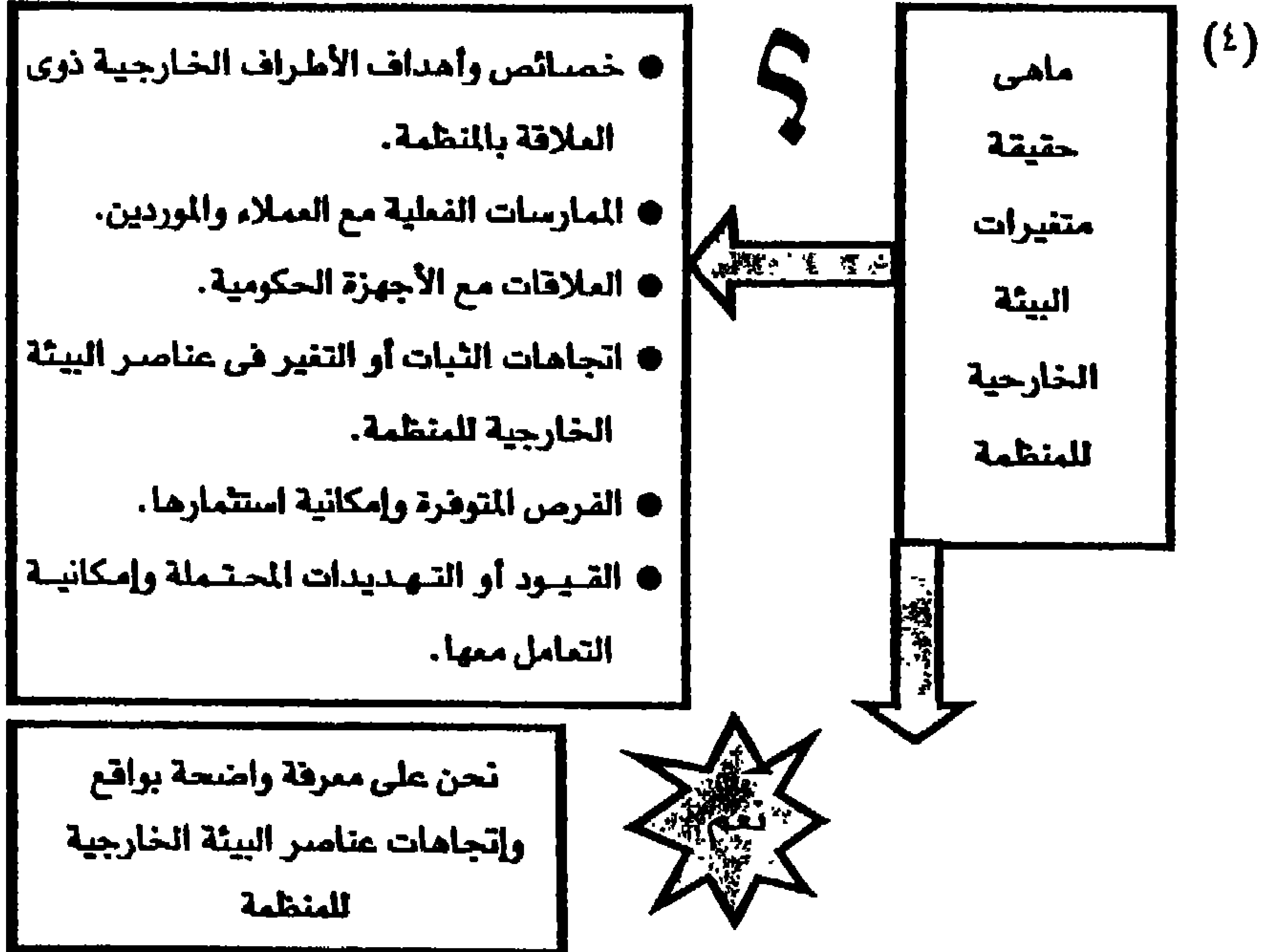


تابع شكل رقم (١/٩)

(٣)

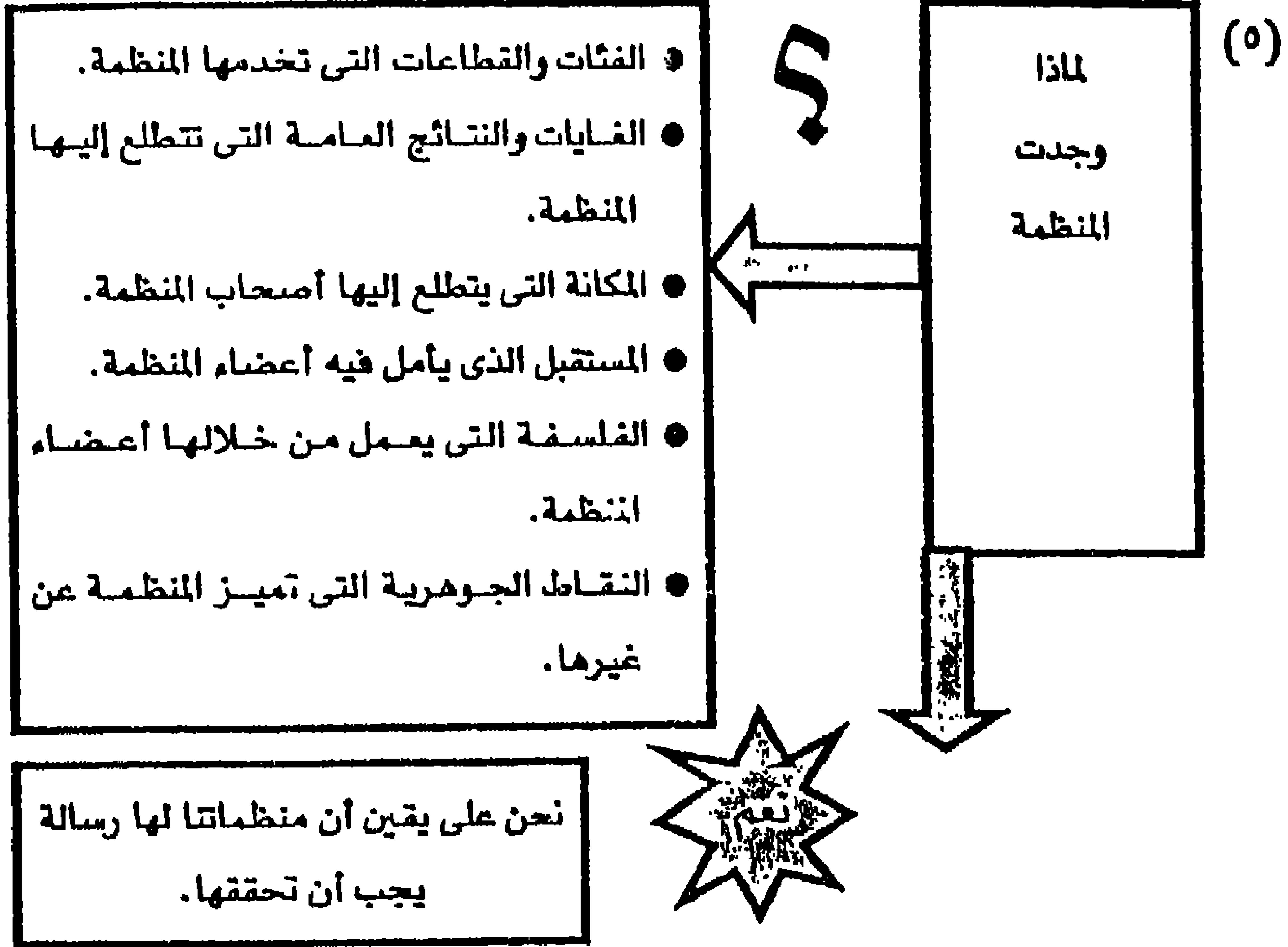


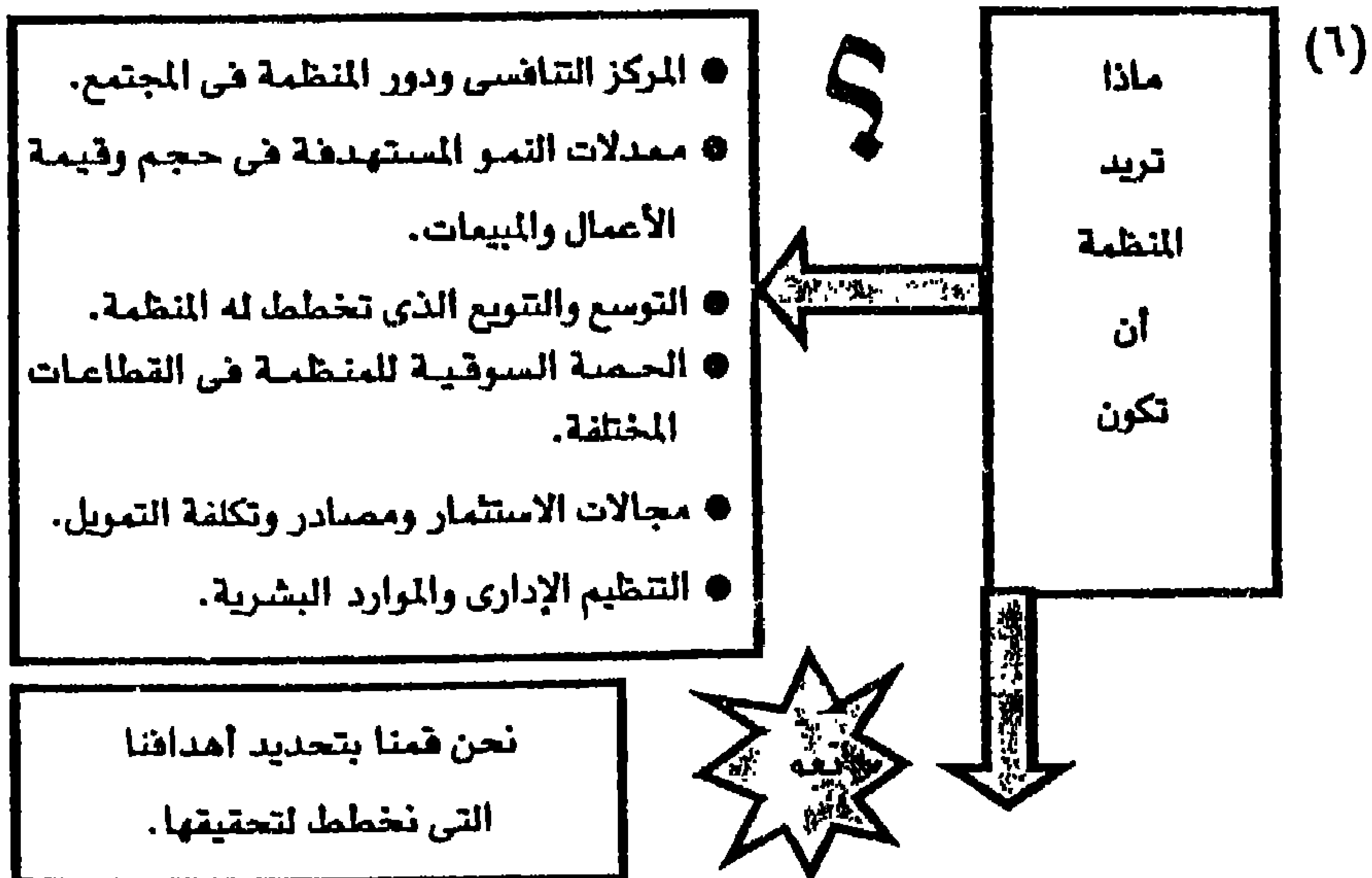
(٤)



بعده

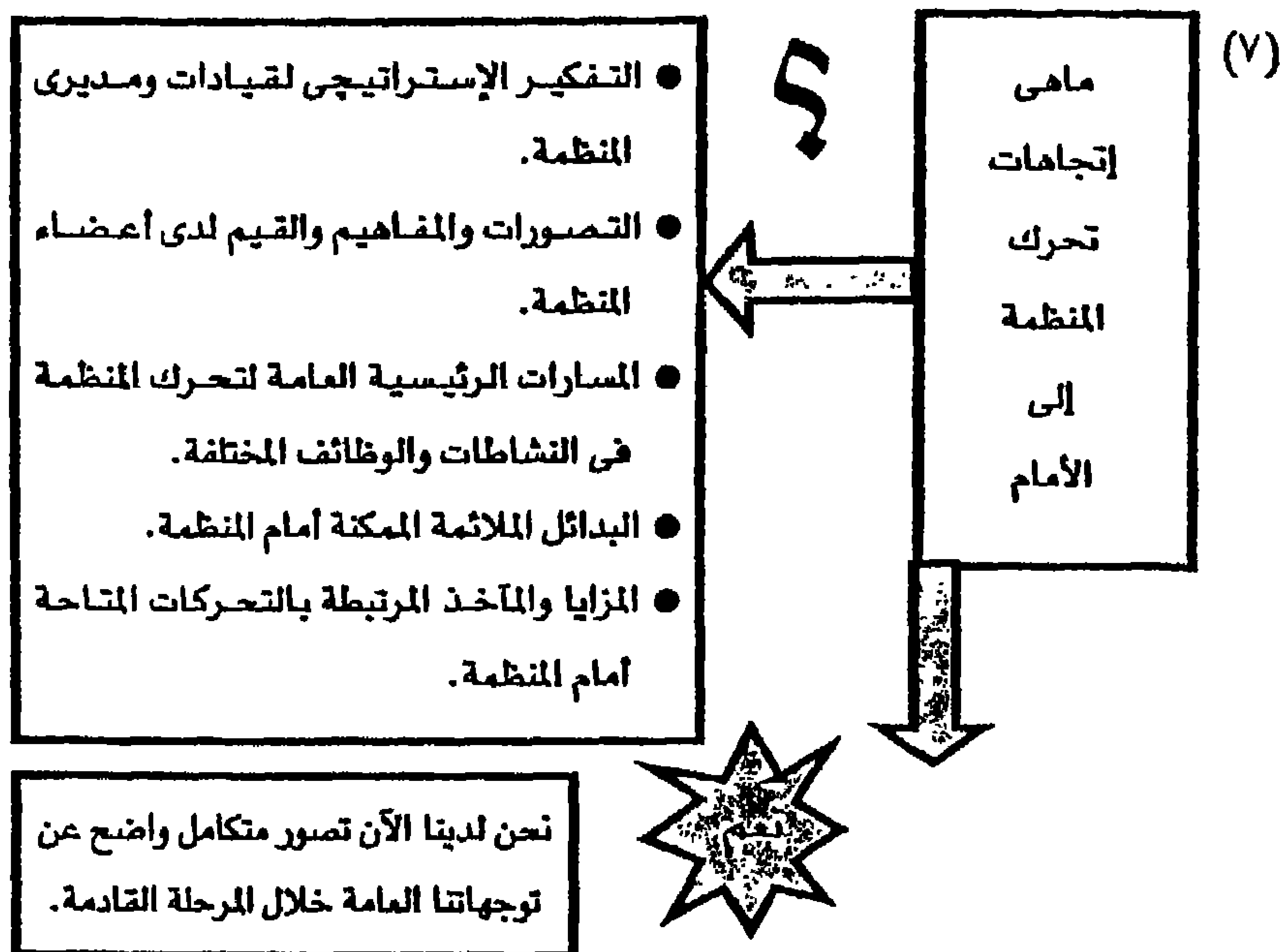
تابع شكل رقم (١/٩)

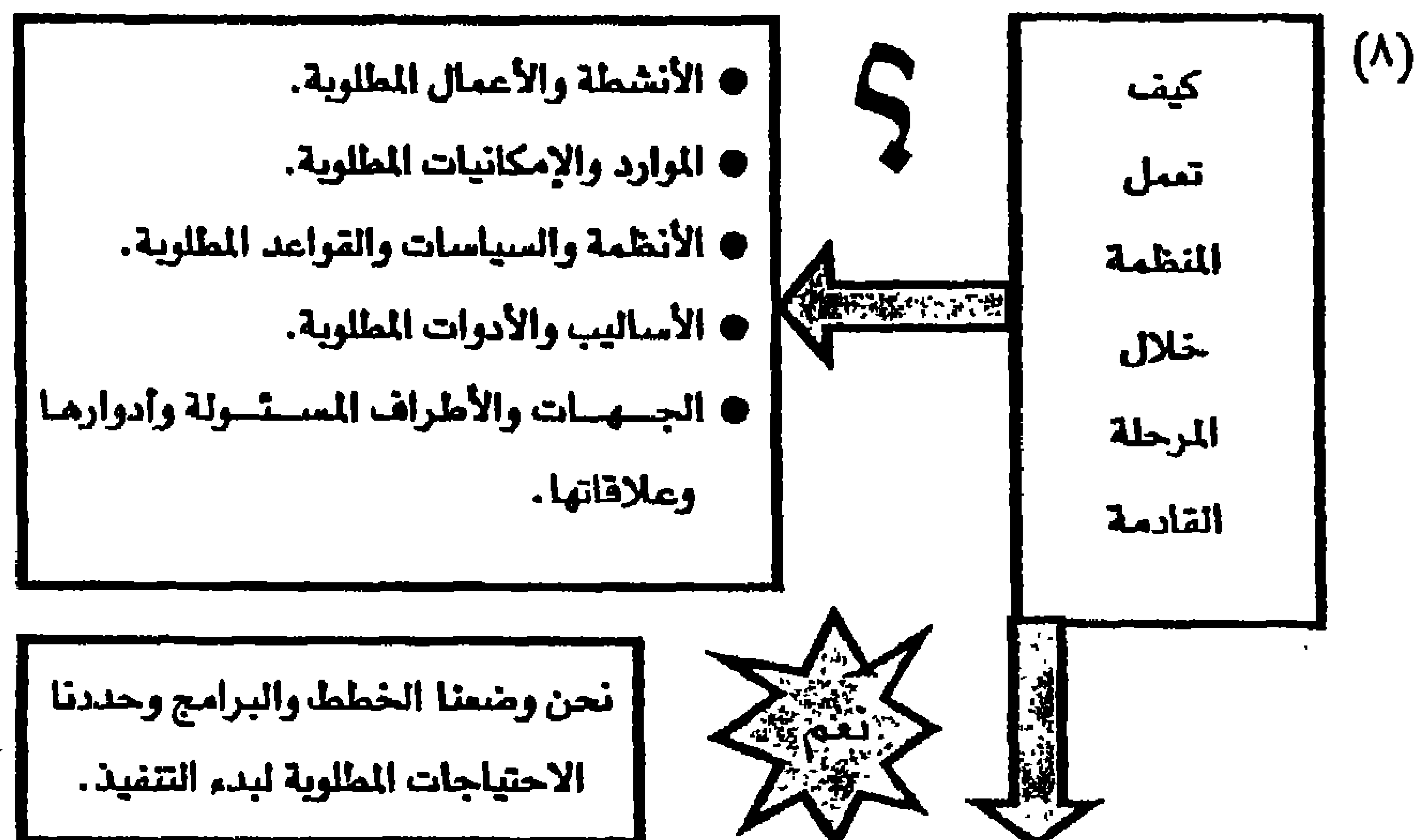




بعــــده

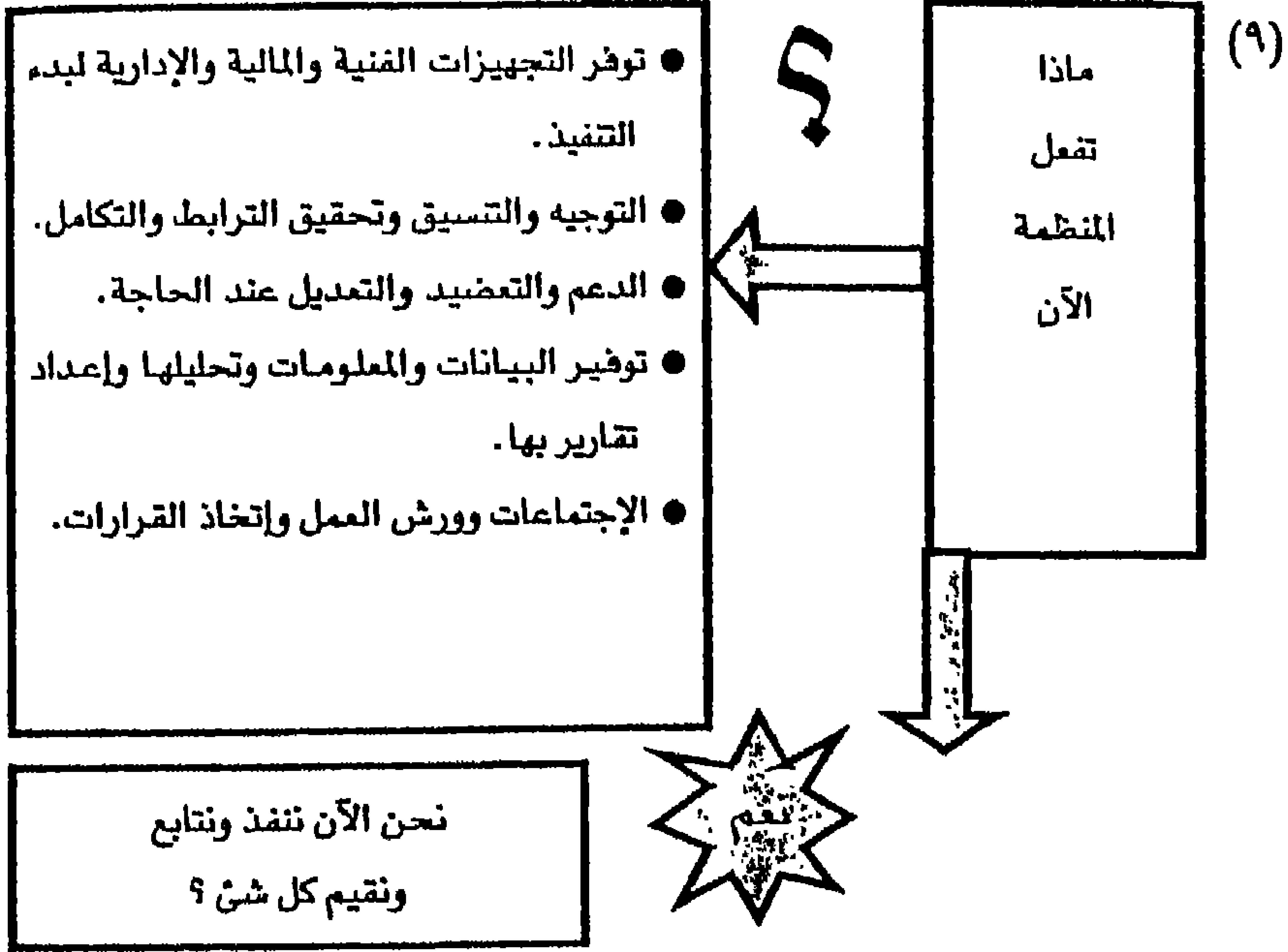
تابع شكل رقم (١/٩)

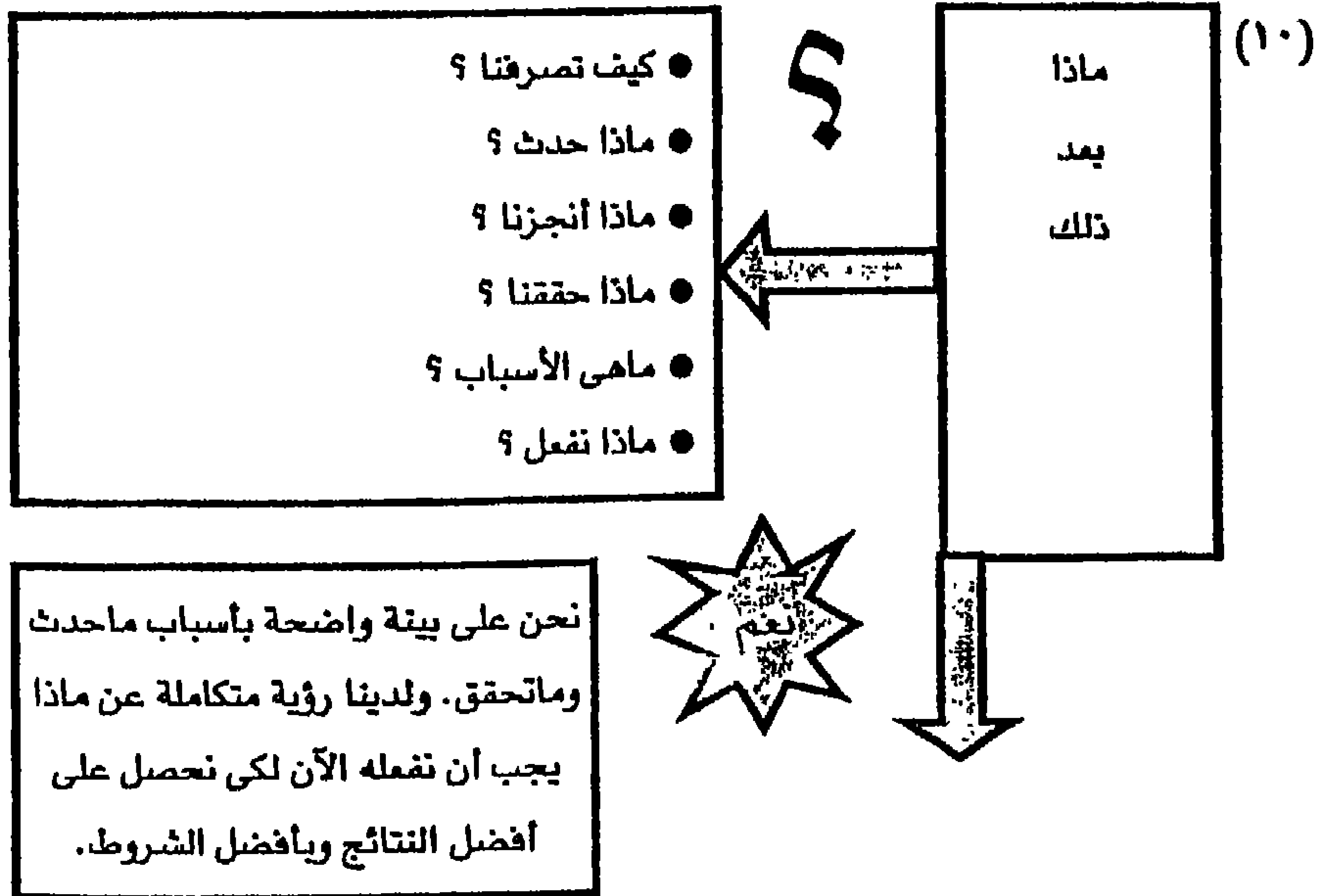




بعده

تابع شكل رقم (١/٩)





ثانيا : إختبار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها :

تقتضي عملية التهيئة والتحفيز لتنفيذ الخطة الاستراتيجية إجراء مجموعة من الاختبارات على الأهداف الاستراتيجية التى على أساسها بنيت الخطط الاستراتيجية ، وذلك بهدف التأكد مما يلى :

(١) ملاءمة تلك الأهداف لطموحات المنظمة ورسالتها .

(٢) توافق تلك الأهداف مع نتائج التوصيف الحقيقى لبيئة المنظمة.

(٣) موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على إستثمار أوجه القوة والفرص المتاحة والممكنة من جانب، والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات ونقاط الضعف من جانب آخر.

وتوضح القائمة التالية مجموعة من التساؤلات التى يمكن الاعتماد عليها فى إختبار الأهداف الاستراتيجية فى مرحلة التحضير والتهيئة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

جدول رقم (١/٩) عناصر اختبار الأهداف (الاستراتيجيات)

فيما يلى مجموعة من التساؤلات من خلالها يمكن اختبار وتقييم مدى دقة وموضوعية الأهداف (الاستراتيجيات) المطروحة امام المنظمة قبل البدء فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

م	عناصر اختبار وتقييم الأهداف (الاستراتيجيات)	درجة توفر العنصر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	إمكانية استثمار الفرص.					
٢	إمكانية الاستفادة من نقاط القوة.					
٣	القدرة على معالجة أوجه الضعف.					
٤	القدرة على مواجهة القيود والتهديدات.					
٥	إمكانية تطوير وتحسين الإمكانيات الحالية.					
٦	إمكانية تنفيذها بتكلفة اقتصادية وجودة عالية.					
٧	إمكانية انجازها بأقل درجة من المخاطر والمجازفة.					
٨	تناسب الأولويات والأفضليات امام المنظمة.					
٩	تحقق التكامل والترابط بين مصالح الأطراف المعنية.					
١٠	توضح أسلوب ومتطلبات تنفيذها بوضوح وسهولة.					
١١	تحدد المسئوليات والواجبات على الأطراف المعنية.					

تابع جدول رقم (١/٩)

١٢	الوضوح والدقة وإمكانية استيعابها وتنفيذها.					
١٣	تدخل فى إمكانيات الموارد البشرية للمنظمة.					
١٤	تدعيم الموقف التنافسى للمنظمة.					
١٥	تحسن من المركز المالى للمنظمة.					
١٦	يمكن تنفيذها فى الأوقات والأزمنة المناسبة.					
١٧	تلائم الموقف التنافسى الحالى للمنظمة.					
١٨	تتفق وظروف البيئة الخارجية والاجتماعية للمنظمة.					
١٩	وضوح احتمالات النجاح وتحقيق النتائج التى تستهدفها المنظمة.					
٢٠	تدعم وتطوير القيم والمفاهيم والمعايير لدى أعضاء المنظمة.					
٢١	تلقى قبول واقتناع وتحمس أعضاء المنظمة.					
٢٢	يتوفر فيها المرونة الكافية للتفاعل مع أى تغير فى بيئة المنظمة.					
٢٣	وضوح التدرج المنطقى والتسلسل المتتابع فى عناصرها ومراحل تنفيذها.					
٢٤	تشتمل على أرقام وقيم واضحة محددة منطقية.					
٢٥	توضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلى للمنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					

ثالثا : مراجعة ثقافة المنظمة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

مقدمة

يحظى موضوع ثقافة المنظمة فى الفترة الأخيرة بإهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التى تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة فى إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة فى بيئة عمل المنظمة.

ويتطلب وضع خطة استراتيجية للمنظمة التعرف على ثقافة المنظمة وتفهم ماهى ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغيرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة فى مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة فى مرحلة أخرى.

١ - مفهوم ثقافة المنظمة

يمكن تفهم معنى ثقافة المنظمة عند النظر فى التعريفات التالية :

(١) ثقافة المنظمة : هى مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد فى تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد فى المنظمة.

(٢) ثقافة المنظمة : هى مجموعة القيم المشتركة التى تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوى العلاقة خارج المنظمة ؟

(٣) يمكن أن تكون : ثقافة المنظمة نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

(٤) ثقافة المنظمة : هى نتاج تفاعل بين مجموعة قيم المنفعة (أهداف - غايات) مثل تحقيق الاستقرار والتميز فى الأسواق والتجديد والإبتكار، ومجموعة قيم معضدة مساعدة متمثلة فى سلوكيات مرغوبة لدى أفراد المنظمة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد وإحترام الآخرين .

(٥) ثقافة المنظمة : هى إنعكس لثقافة أو بيئة المنظمة وما تشتمل عليه من اجتماعية سائدة فى بيئة المنظمة، ومن ثم تتعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم أو المنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التى تتعامل فيها.

(٦) ثقافة المنظمة : هى مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة.

(٧) ثقافة المنظمة : هى مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التى يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل فى المنظمة وتعليمها العاملين الجدد لتحدد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر فى أدائهم وانتاجيتهم.

ويتضح مما ذكر أعلاه، أن المنظمة هى مجموعة من القيم والمعتقدات التى تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وممارسات الإدارة وأسلوبها فى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

٢ - الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة وتأثيرها على عملية الإدارة الإستراتيجية :

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلى :

(١) ثقافة المنظمة نظام مركب : تتكون ثقافة المنظمة من عدد من المكونات الفرعية

التى تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوى من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكى من عادات وتقاليد، وآداب وفنون ، وممارسات عملية، والجانب المادى من أشياء ملموسة كالمبانى والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

(٢) ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل : هى كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، أى تغير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقى مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل فى المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال فى المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاه.

(٣) ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمى : لا تعنى إستمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هى عليها، بل إنها فى تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة. تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص :

(٤) ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف : تغيير الثقافة يعنى مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهى المكونات الثقافية التى يشترك أفراد المنظمات التى تعمل فى مجال أو نشاط واحد، والتى تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهى تلك السمات التى لا يشترك فيها كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة. وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهى تلك السمات التى توجد

لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل فى إطارها بديلات الأفكار والأراء لرجال الإدارة والاستراتيجيات، وكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين.

وبناء عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة، وهى التى تميز القطاعات الرئيسية فيه، وهى جزء من ثقافته الكلية ولكنها تختلف عنها فى بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمى أو المهنة أو غيرها ، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة.

ويظهر الشكل رقم (٢/٩) الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة.

٣ - دور ثقافة المنظمة فى عملية الإدارة الإستراتيجية

تؤدى ثقافة المنظمة مجموعة من الأدوار أو الأغراض التى تساهم فى تفعيل الإدارة الإستراتيجية منها مايلى :

(١) تحقيق التكامل الداخلى بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.

(٢) تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف فى البيئة الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة.

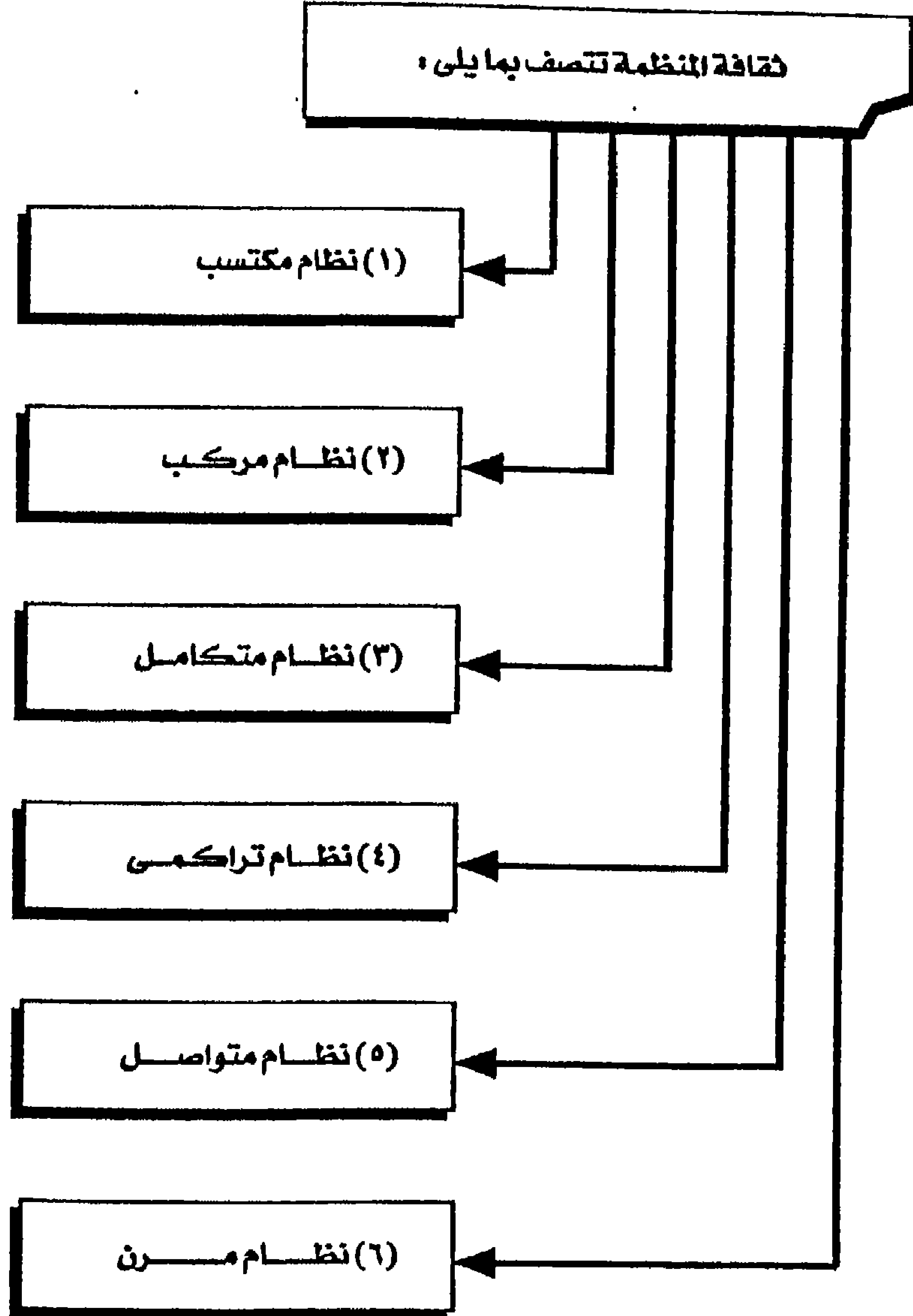
(٣) القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة فى المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٤) تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق المنظمة تواجدها ونموها.

ويظهر الشكل رقم (٣/٩) دور وأهمية ثقافة المنظمة فى وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

شكل رقم (٩/٢)

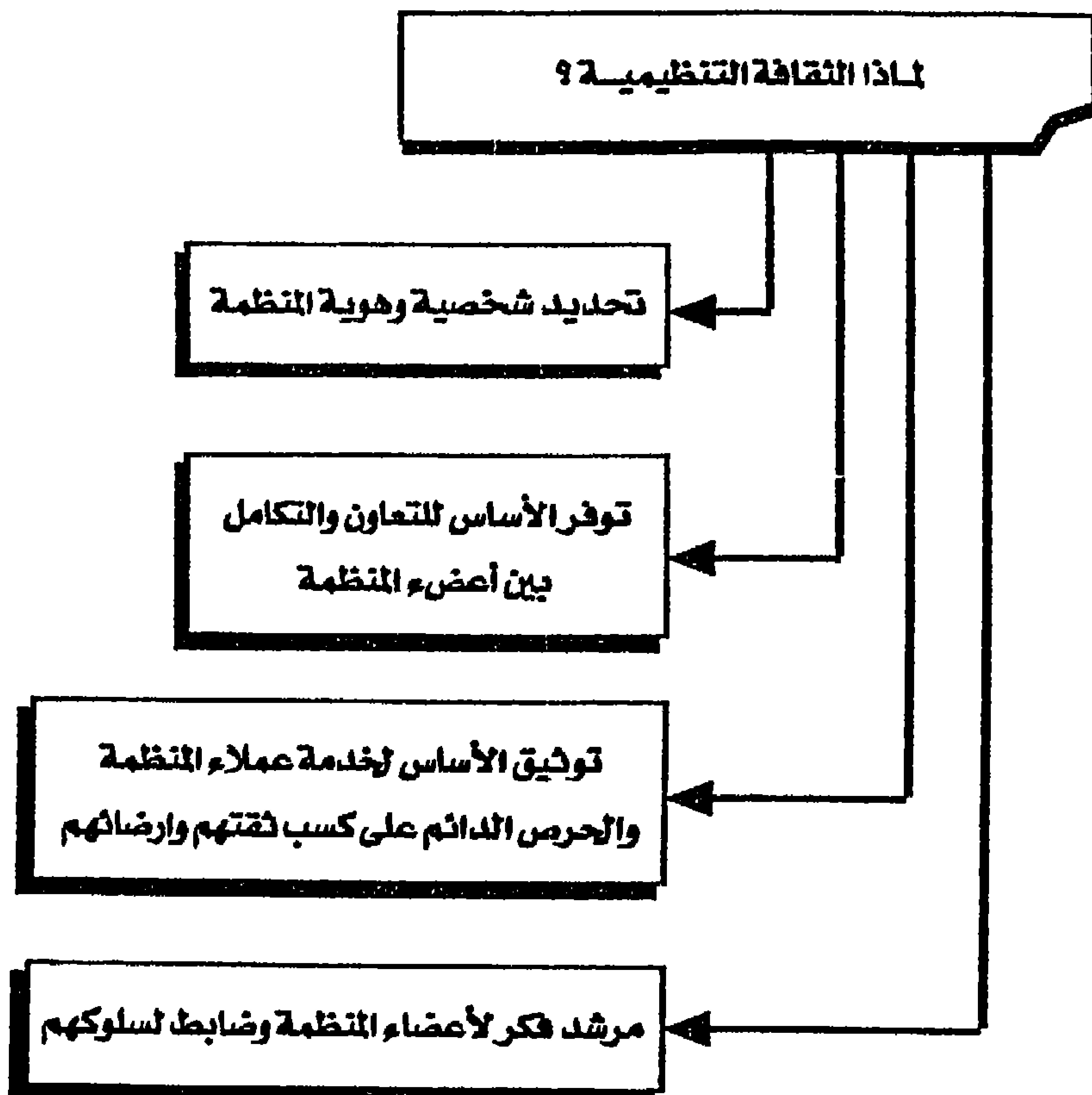
الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة



شكل رقم (٣/٩)

ثقافة المنظمة ودورها فى وضع خطتها الاستراتيجية

(ضرورة وأهمية ثقافة المنظمة)



٤ - ماهى محددات ثقافة المنظمة ؟

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها مايلى:

(١) الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة، ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.

(٢) الخصائص الوظيفية فى المنظمة ومدي ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التى لديها وظائف وانظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه ، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها فى ثقافتها.

(٣) البناء التنظيمى للمنظمة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإدارى من مستويات إدارية وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.

(٤) المنافع التى يحصل عليها عضو المنظمة فى صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه فى المنظمة.

(٥) المفاهيم والتصورات السائدة فى المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الجهات أو الأطراف الخارجية.

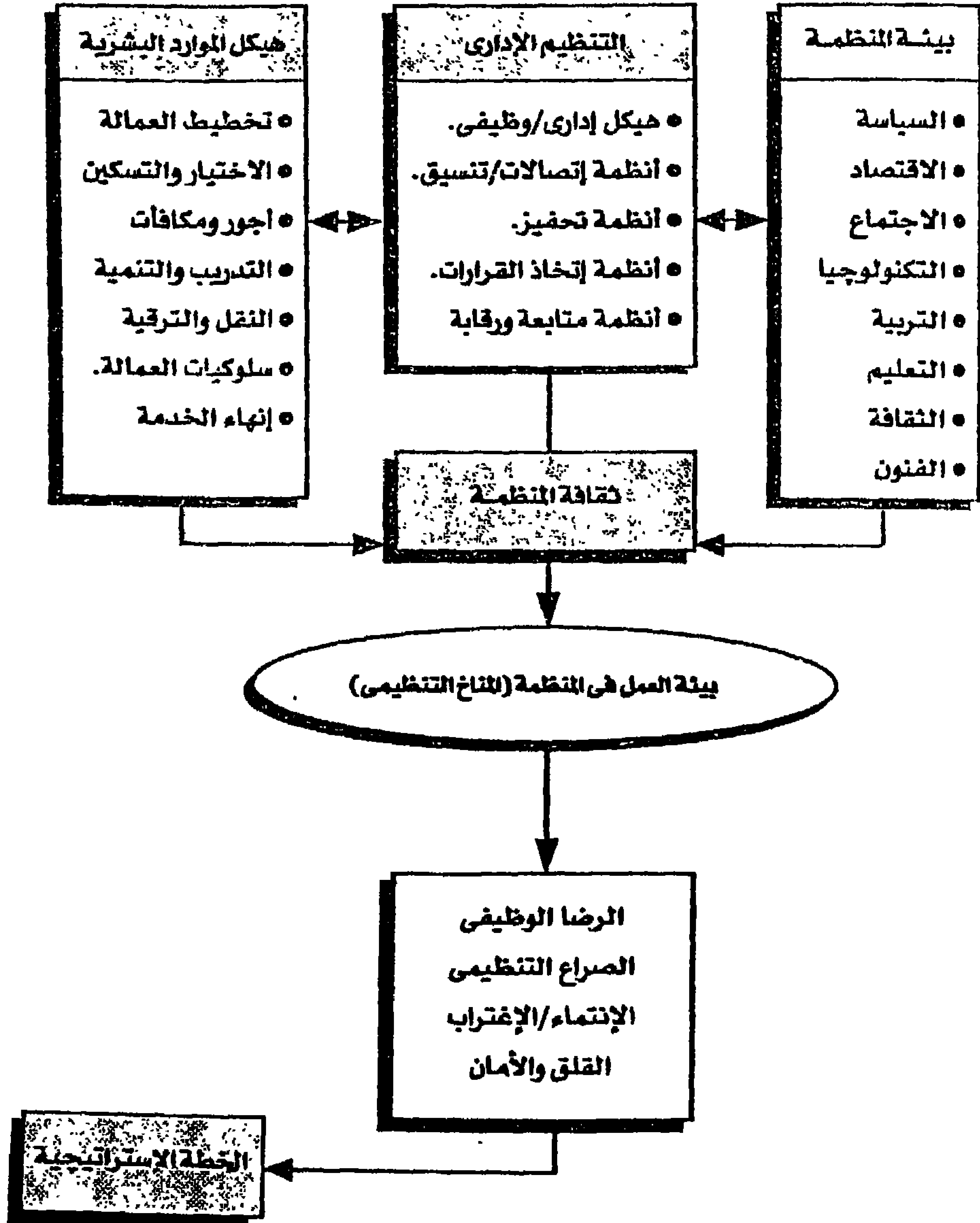
ويظهر الشكل رقم (٤/٩) المحددات الرئيسية لثقافة المنظمة وتأثيرها على الخطة الإستراتيجية.

٥ - تأثير الثقافة على المنظمة على عملية الإدارة الإستراتيجية

يوجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة منها مايلى :

شكل رقم (٤/٩)

محددات ثقافة المنظمة



(١) تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة :

تؤثر الثقافة فى عملية تحديد التوجهات الرئيسية التى يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة، فثقافة المنظمة قد تدفعها نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها، ولذلك فإن ثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ويتوقف ذلك على اعتبارين هما :

- مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة وتأثيرها الإيجابى على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- مدى فعالية التوجهات الاستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

(٢) تدعيم وترسيخ قوة المنظمة :

تؤثر ثقافة المنظمة فى أعضاء التنظيم، ومن خلال ثقافة المنظمة يمكن لعديد من المنظمات أن تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ويتحدد ذلك بالدرجة التى يشارك بها الأفراد تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، حيث يعتبر تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أى قدر من الارغام.

(٣) المرونة والقدرة على التكيف :

توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها، يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها مايلى :

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة فى بيئة المنظمة، وتحديد مجالات التطوير فى ثقافتها للتكيف معها.

- الاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التى تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التى من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هى عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجياتها.

(٤) الانضباط والإلتزام :

تؤثر ثقافة المنظمة فى درجة الإنضباط والإلتزام التى يظهرها أفراد المنظمة، ويشير الانضباط والإلتزام إلى الدرجة التى يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها. اى ان ثقافة المنظمة تخلق ظروفاً فى المنظمة تؤدى إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

ويمكن أن تؤدى الثقافة الإيجابية القوية إلى دعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الإلتزام والولاء للمنظمة، أى أن الثقافة القوية والكثيفة يمكن أن تمثل مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة نظراً لأنها تعتبر مؤثراً قوياً تحفز السلوك المنتج الذى يساهم فى نجاح المنظمة.

وتستطيع ثقافة المنظمة قيادتها إلى النجاح فى الأجل الطويل عند توفر مايلى :

- عندما تكون الثقافة ذات قيمة لدى العاملين بالمنظمة وتؤدى إلى مخرجات متميزة تزيد من القيمة الاستثمارية للمنظمة كأن تؤدى ثقافة المنظمة إلى دفع أعضائها وتعميق حرصهم على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

● عندما تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على أعضاء المنظمة وحدهم والا تكون شائعة ومنتشرة بنفس المستوى والقوة بين أعضاء المنظمات الأخرى المنافسة التى تعمل فى نفس المجال أو النشاط.

● أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة أو نقلها إلى المنظمات الأخرى المنافسة أو المحيطة بها والعاملة فى نفس المجال أو النشاط.

٦ - كيف نتعرف على ثقافة المنظمة ؟

تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات من خلالها يمكن التعرف على ثقافة المنظمة وتوقع تأثيرها على سلوك اعضائها، وتكون هذه الظواهر والمؤشرات دلالة واضحة على ادراكات أعضاء المنظمة ورؤيتهم للأحداث والمواقف وتفسيرها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم داخل المنظمة وخارجها.

ومن هذه الظواهر والمؤشرات ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة سواء فيما يتعلق بالهياكل المادية من أبنية ومكاتب وأثاث وغيرها ، أو المحفزات المادية.

ونتناول فيما يلى هذه الظواهر والمؤشرات وتأثيرها على ثقافة المنظمة :

(١) الظواهر والمؤشرات المادية :

يعطى الموقع المادى والتصميم المعمارى، وموقع وتوزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسى للمنظمة وفروعها دلالة على ثقافة المنظمة وينعكس على اتجاهات وسلوكيات أعضائها.

وفيما يلى أمثلة لبعض الظواهر والمؤشرات المادية المرتبطة بثقافة المنظمة:

١ - الموقع الجغرافى لمبانى المنظمة.

٢ - التصميم المعمارى لأبنية المنظمة.

٣ - المساحات المكانية لمكاتب المنظمة.

٤ - توزيع الإدارات والأقسام داخل مكاتب المنظمة.

٥ - المكاتب المفتوحة أو المغلقة داخل المنظمة.

٦ - أماكن حفظ الوثائق والمعلومات.

٧ - أمكان مكاتب الرؤساء والمرؤوسين.

٨ - الأدوار التى يتواجد بها مكاتب المنظمة.

٩ - نوع وحالة الأثاث المكتبى فى المنظمة.

١٠- أجهزة وأدوات الاتصال المكتبية فى المنظمة.

١١- مواقف انتظار السيارات.

١٢- أماكن استقبال وانتظار الضيوف والعملاء.

١٣- أنواع ومستوى التحف والمعلقات على جدران مبانى المنظمة.

ويمكن أن يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية(الهيكل المادى للمنظمة) تأثيراً واضحاً على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة، ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية مايلى :

- الشعور بالأمان الوظيفى.
- الإتجاه إلى تكوين صداقات فى العمل.
- الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف.
- الاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية.
- الاستعداد للمبادأة والابتكار والتحديث.
- الحرص على التمسك بالشكليات والإجراءات.

ويتضح من ذلك أن نوع وخصائص الهياكل المادية للمنظمة يمكن أن تكون مؤشراً له دلالة على وجود ثقافة جامدة متغلقة أو ثقافة مرنة مفتوحة داخل المنظمة، ولاشك أن ذلك ينعكس بقوة على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة.

(٢) المؤشرات والظواهر الإدارية الملموسة :

تعطى المؤشرات والظواهر الإدارية الملموسة فى المنظمة دلالة على الثقافة

السائدة لدى أعضائها والتى تنعكس على سلوكياتهم واتجاهاتهم. وفيما يلى بعض الأمثلة للمؤشرات والظواهر المادية المرتبطة بثقافة المنظمة :

- أساليب وأدوات تحقيق انضباط حضور وانصراف أعضاء المنظمة.
- أساليب وأدوات تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.
- مجالات ومستوى التفصيلات فى اللوائح والاجراءات.
- نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.
- أساليب اصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.
- اجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.
- أنظم تقديم وتناول الشكاوى والمقترحات.

(٣) الرموز المادية :

تعطى الرموز المادية دلالة على ثقافة المنظمة وتنعكس على سلوكيات واتجاهات اعضائها، وتشير الرموز المادية إلى الأشياء المادية المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط او التميز داخل المنظمة، وفيما يلى امثلة لبعض الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة :

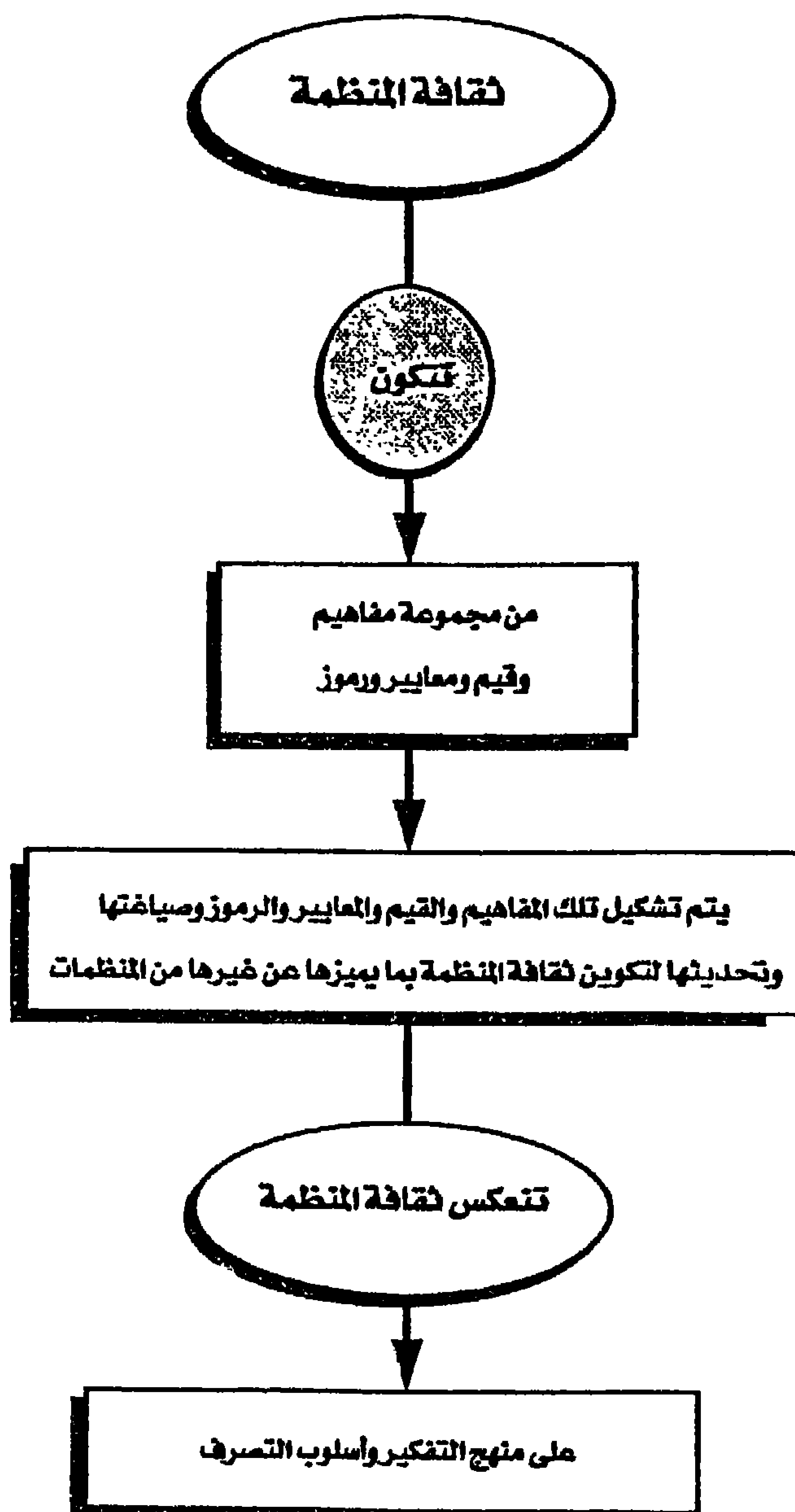
الزى النمطى لبعض اعضاء المنظمة - الشعار او الرمز الذى يحمله أعضاء المنظمة - أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة - الحفلات والمناسبات والمهرجانات التى تنظمها المنظمة.

ويظهر الشكل رقم (٩/٥) مكونات تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيم.

كما يظهر الشكل رقم (٩/٦) نشأة المفاهيم والقيم فى المنظمة وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية.

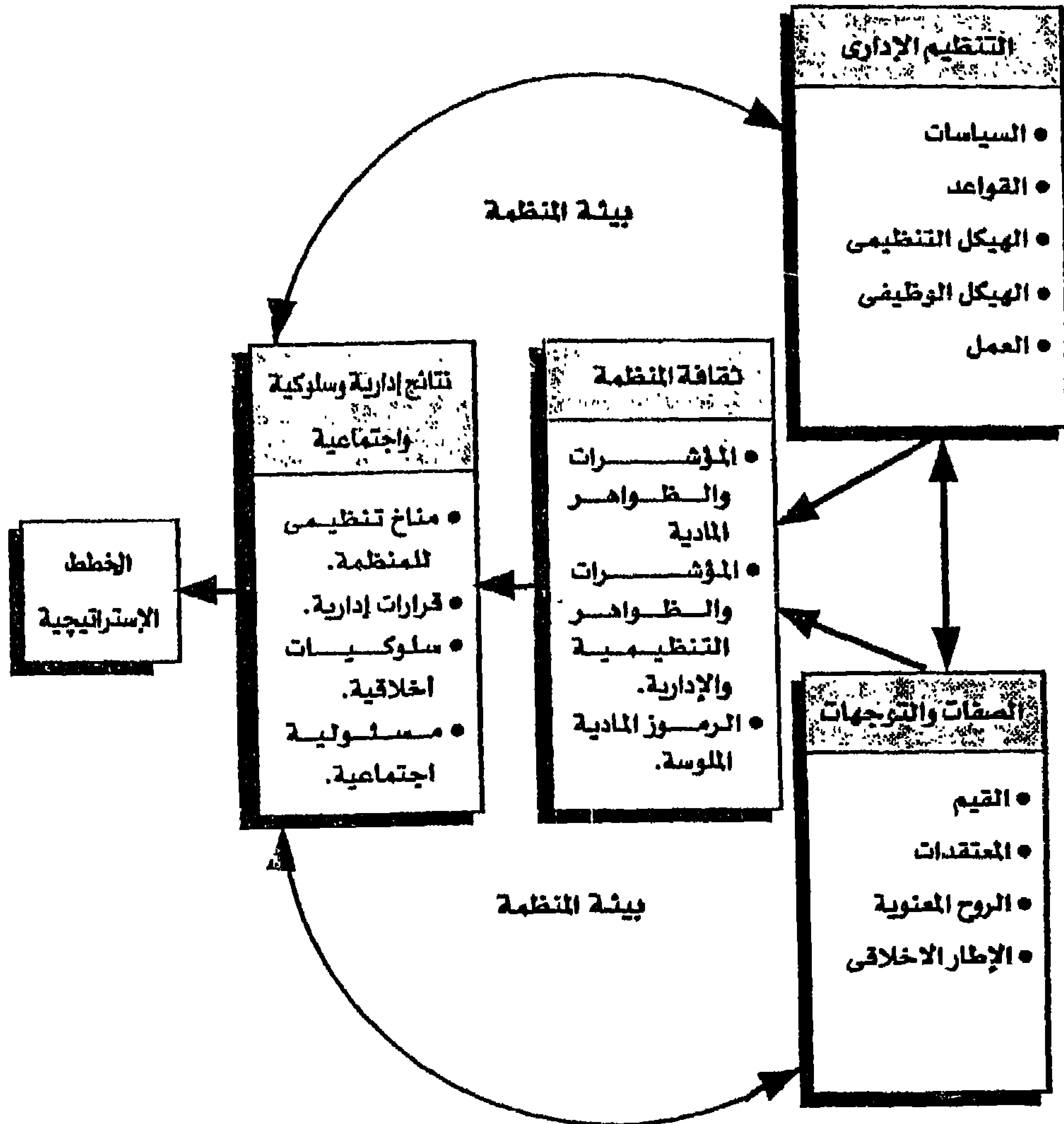
شكل رقم (٩/٥)

تشكيل ثقافة المنظمة وتأثيرها على السلوك التنظيمي



شكل رقم (٦/٩)

نشأة المفاهيم والقيم فى المنظمة



٧ - قوة وضعف ثقافة المنظمة

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هى محصلة لعدد من القوى المتداخلة، فى حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة فى هذه الحالة ثقافة قوية، وفى حالة عكس ذلك، تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

(١) الثقافة القوية:

يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية فى حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا فى مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التى تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

(٢) الثقافة الضعيفة:

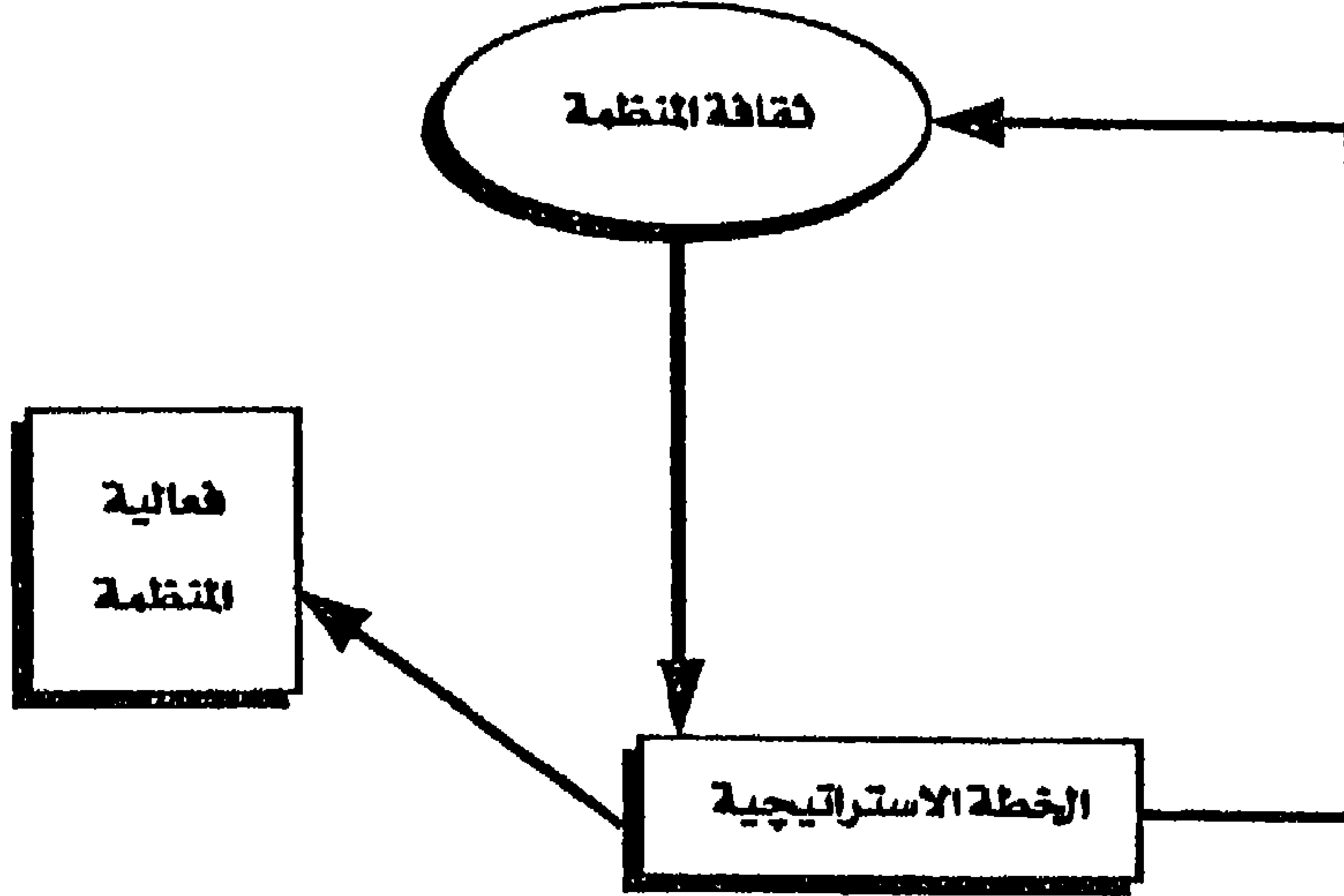
هى الثقافة التى لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة فى التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ويتضح من هذا، أنه عندما تنجح المنظمة فى نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت فى خلق ثقافة قوية. والثقافة القوية تمثل رابطة متينة ترتبط جميع النظم التنظيمية ببعضها البعض ، كما تساعد المنظمة فى توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والإستجابة السريعة الملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوى العلاقة بها مما يساعدالمنظمة فى التعامل مع بيئتها وفى إدارة مواقف وحالات الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ويظهر الشكل رقم (٧/٩) التالى الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليته وخطتها الإستراتيجية.

شكل رقم (٧/٩)

العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها وخطتها الاستراتيجية



ويظهر فيما يلى النماذج الرئيسية التى تستخدم فى دراسة وتحليل ثقافة المنظمة لأغراض التهيئة والتحضير لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

جدول رقم (٩/٢)

الظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة

م	الظواهر والمؤشرات المادية لثقافة المنظمة	تأثيرهـا على الخطة الاستراتيجية						مجالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوى العلاقة
		إيجابى			سلبى			
		قوى	متوسط	ضعيف	قوى	متوسط	ضعيف	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

جدول رقم (٣/٩)

الظواهر والمؤشرات التنظيمية لثقافة المنظمة

م	الظواهر والمؤشرات التنظيمية لثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الاستراتيجية						مجالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوى العلاقة
		إيجابى			سلبى			
		قوى	متوسط	ضعيف	قوى	متوسط	ضعيف	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

جدول رقم (٤/٩)

الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة

م	الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الاستراتيجية						مجالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوى العلاقة
		إيجابــى			سلبى			
		قوى	متوسط	ضعيفاً	قوى	متوسط	ضعيفاً	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

جدول رقم (٩/٥)

القيم والمعايير الأخرى ذات العلاقة بثقافة المنظمة

م	القيم والمعايير الأخرى ذات العلاقة بثقافة المنظمة	تأثيرها على الخطة الإستراتيجية						مجالات تأثيرها على كسب ثقة الأطراف ذوى العلاقة
		إيجابي			سلبي			
		قوى	متوسط	ضعيف	قوى	متوسط	ضعيف	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								

رابعا : تهيئة بيئة المنظمة

لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

١ - تأثير بيئة المنظمة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التى تحدد نجاح المنظمة فى تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات فى القواعد والسياسات والأساليب. هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التى يؤدى تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أى منظمة والتى تتمثل فى مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسة والإجتماعية ومما تلتزم به من إتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد.

إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئى ، فإن هناك تزايدا مماثلا فى الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئى بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطبات الخارجية لبيئة المنظمة بما يمكنها من أداء عملية الإدارة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ولكى تحقق المنظمة أهدافها، وتأكيداً لما سبق الإشارة إليه، لا يكفى أن يتم تحديد الفرص أو القيود والتهديدات فى بيئة المنظمة ، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات ووضع الإستراتيجيات التى تؤدى إلى استثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها بشكل يؤدى إلى إنجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد.

٢ - مفهوم بيئة المنظمة :

تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذى تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق اهدافها، وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير او الضغط المتواجده بالبيئة العامة أو الخاصة . ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة هى مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التى يمكن أن تكون خاضعة أو غير الخاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.

ويتضح من ذلك أن بيئة المنظمة هى مصدر جميع مدخلاتها ومخرجاتها حيث يتم الحصول منها على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة لممارسة انشطتها، وإلى البيئة يتم تقديم المنتجات من سلع وخدمات، أى أن بيئة المنظمة تكون مصدراً من الفرص والقيود المحددة لسلوك المنظمة، ومصدراً لما لديها من نقاط قوة وأوجه ضعف.

في ضوء بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها يمكن تقسيم بيئات عمل أى منظمة إلى التصنيفات الثلاثة التالية :

(١) البيئة الداخلية للمنظمة ، وتتضمن العناصر داخل المنظمة ، والتى تنفرد بها دون غيرها من المنظمات

(٢) البيئة الخارجية للمنظمة ، وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة ، والتى تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفى مجالات العمل الخاص..

(٣) البيئة الكلية للمنظمة ، والتى تشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا .

وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينها للتأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها.

٣ - أهمية ومبررات دراسة خصائص المتغيرات البيئية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

يمكن إبراز أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية وتأثيرها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية فى النقاط الخمس التالية :

(١) عن أى منظمة هى بمثابة نظام مفتوح فى البيئة التى تعمل بها،ومن ثم لابد من يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة محصلة الناتج النهائى للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئية.

(٢) إن وجود أية منظمة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها بمدي قدرتهاعلى التفاعل والتكيف الملائم مع البيئة التى تعمل فيها وعلي تحقيق أهداف الأطراف فى هذه البيئة.

(٣) إن أية منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التى تؤثر فى سلوك المنظمة.

(٤) إذا كانت أهداف المنظمة تتأثير بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التى تعمل فيها هذه المنظمات . ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أو تطوير أهدافها أو تغير من الأهمية والوزن النسبى لهذه الأهداف استجابة لما يكون فى المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتهديدات.

(٥) كذلك فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف تتأثير بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط

داخل المنظمة ، فلاشك أن إستراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة فى حالة تعاملها مع بيئة إقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة وتقييد الإستيراد وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لابد أن تختلف عن إستراتيجيات وخطط نفس المنظمة فى بيئة اقتصادية وتسويقية مختلفة.

وما يقال عن تأثير البيئة الاقتصادية والتسويقية يقال أيضا عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية والتشريعية والتكنولوجية والاجتماعية على سلوك المنظمة ومن ثم على استراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج العمل بها.

٤ - مستويات بيئة المنظمة وعلاقتها بتنفيذ الخطة الإستراتيجية

من التصنيفات الشائعة لبيئة المنظمة : البيئة الكلية والبيئة التشغيلية والبيئة الداخلية . ويوضح الشكل رقم (٨/٩) الإطار العام للبيئة الإجمالية للمنظمة والتى تتضمن هذه المستويات الثلاث :

(١) البيئة الكلية للمنظمة :

تتضمن المتغيرات البيئية على المستوى الكلى مثل البيئة الإقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية ، والاجتماعية ، والثقافية، والبيئة الديموجرافية.

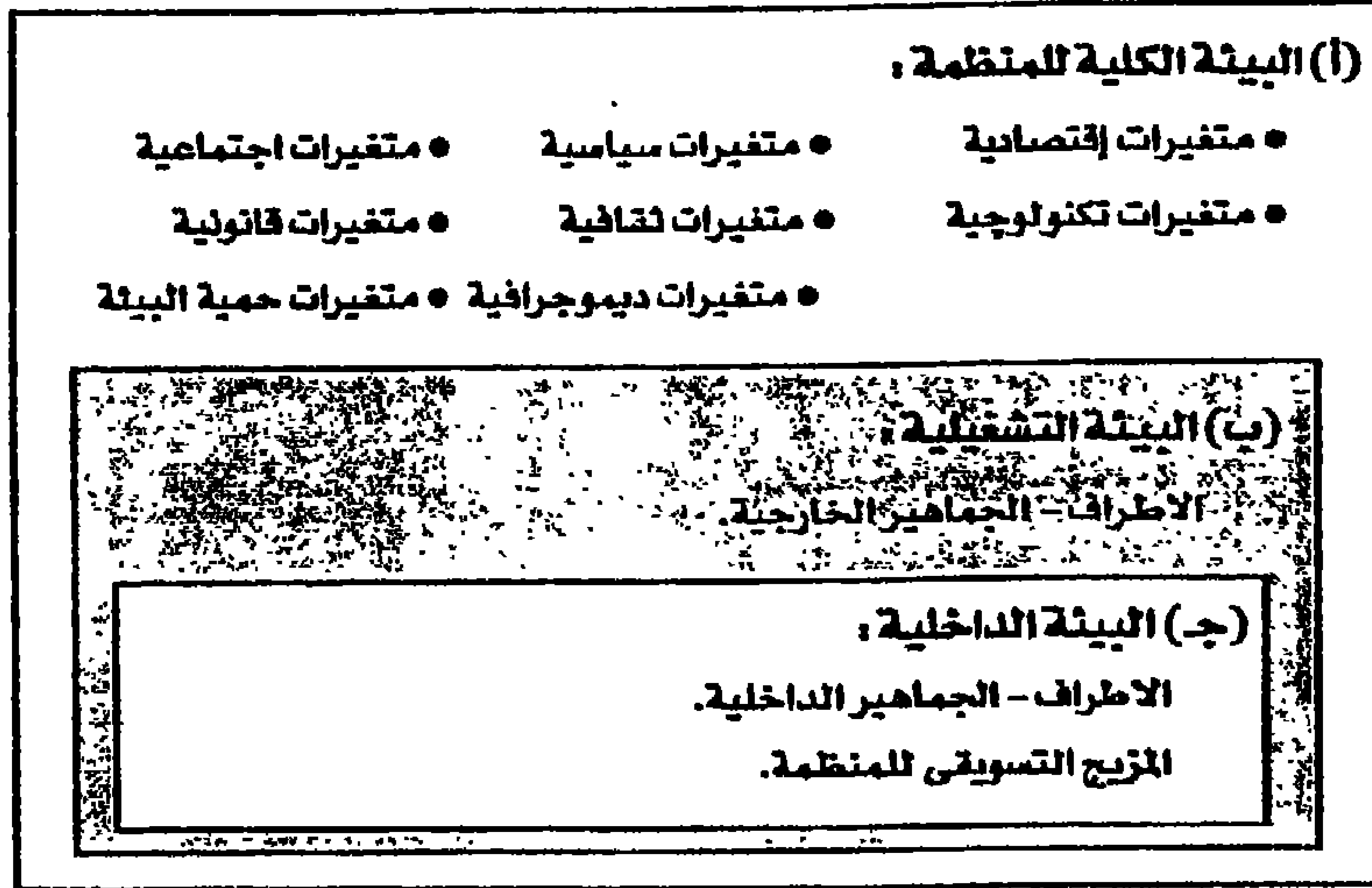
وعادة ما يؤدى التفاعل بين هذه المتغيرات إلى تكوين ما يطلق عليه بشبكة التفاعل بين المتغيرات البيئية التى يوضحها الشكل رقم (٩/٩) :

(٢) البيئة التشغيلية :

تتكون من الأطراف الخارجية أو الجمهور الخارجى والمعنى بالمنظمة سواء بمدخلاتها أو مخرجاتها أو ممارستها لأعمالها. وتشتمل هذه الأطراف الخارجية على المراكز أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية والمنظمات الأخرى،

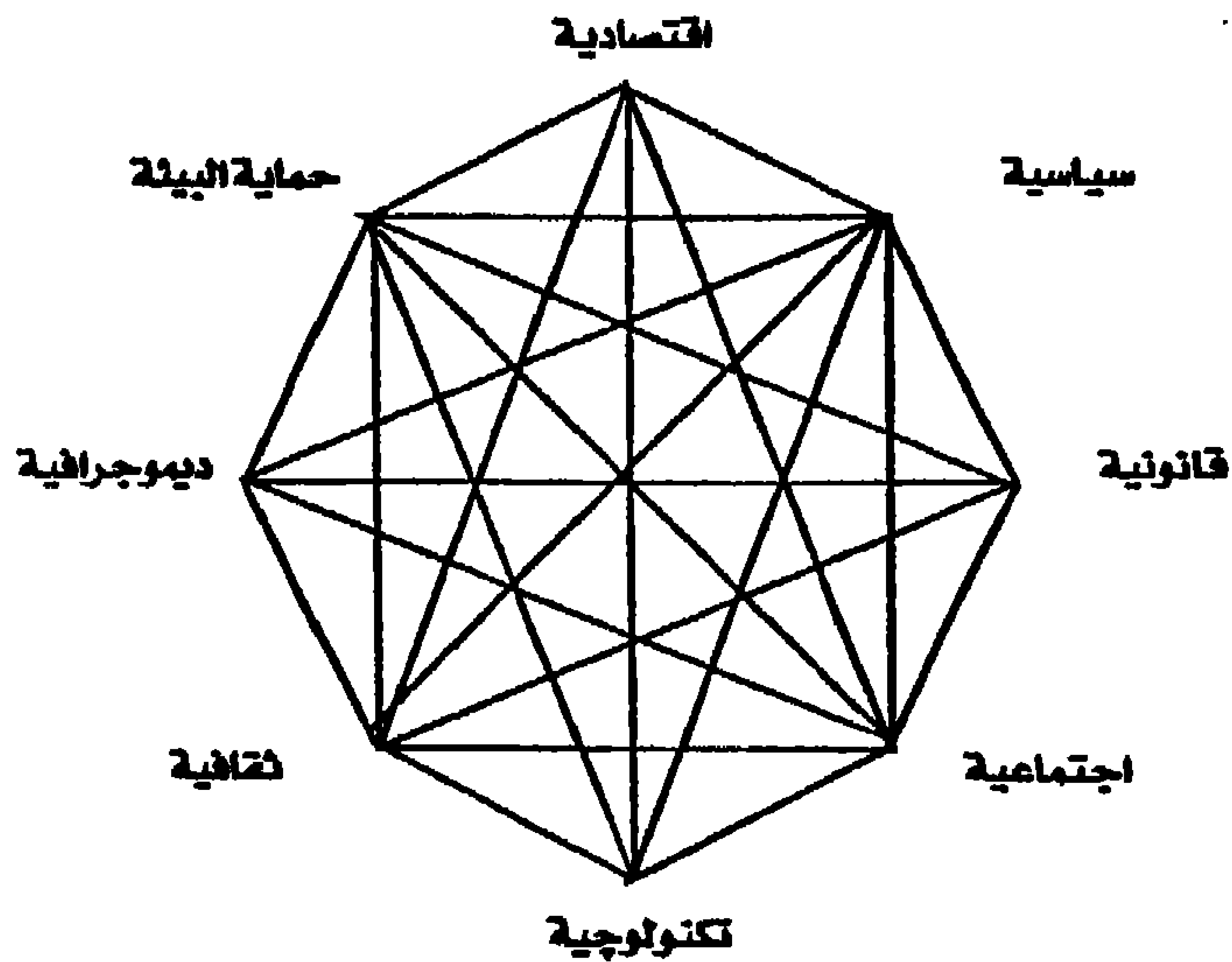
شكل رقم (٩/٨)

البيئة الاجمالية للمنظمة



شكل رقم (٩/٩)

شبكة متغيرات البيئة الكلية للمنظمة



والأفراد، وغير هؤلاء ممن لهم علاقة أو تبادل مع المنظمة فى شكل إمداد أو استهلاك أو تمويل أو توريد أو مقاومة أو غيرها من علاقات.

(٣) البيئة الداخلية :

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة مما يلى :

(أ) الجمهور الداخلى :

ويقصد به الأطراف الداخلية المعنية بالمنظمة دون غيرها، وأنه يتم تحديد هذا الجمهور بنفس المراحل الثلاث لتحديد الجمهور فى البيئة التشغيلية. حيث يتم تحديد الجمهور المعنى وقطاعاته، ثم تحديد أنواع العلاقات القائمة بين المنظمة والجمهور، وأخيراً تحديد موضوع أو مجال العلاقة.

(ب) المصفوفة التسويقية للمنظمة :

وهى تمثل المتغيرات الخارجية أو التى تخرج عن نطاق كل من البيئة الكلية والبيئة التشغيلية والجمهور الداخلى للمنظمة، وتشتمل هذه المتغيرات على ماهو داخل إلى حد ما تحت سيطرة أو تحكم أو تأثير المنظمة، مثل المنتج، السعر، المكان، التوزيع ، الخدمات، الترويج ، الصورة الذهنية، وغيرها من المتغيرات التى تكون معاً ما يطلق عليه « بالمصفوفة التسويقية » للمنظمة.

٥ - مكونات بيئة عمل المنظمة

أصبحت الجوانب البيئية على درجة عالية من التعقيد والديناميكية وأصبح لها من التأثير على الإدارة وأداء المنظمات بصورة لايمكن لمتخذى القرارات وواضعى الاستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من شأنها.

ويمكن تصنيف الجوانب البيئية الكلية أو العامة لمنظمة إلى المجموعات الأساسية التالية :

- متغيرات اقتصادية.
- متغيرات خاصة بالسوق والمنافسة.
- متغيرات قانونية وحكومية.
- متغيرات خاصة بالإمداد والتكنولوچيا.
- متغيرات اجتماعية وديموجرافية وجغرافية.

١/٥ المتغيرات الاقتصادية :

تمتلك هذه المتغيرات تأثيراً قوياً على خصائص بيئة المنظمة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.

وتتضمن البيئة الاقتصادية للمنظمة عناصر أساسية منها الدورات الاقتصادية وما يرتبط بها من إتجاهات التضخم والانكماش والرواج والكساد، والسياسات الحكومية وما تتطلبه من أسعار وجمارك وضرائب وسياسات نقدية، وهيكل التمويل وما يرتبط به من انفاق حكومى وإقراض وفائدة، وهيكل الأسعار سواء كانت أسعار المستلزمات أو سعر الصرف أو أجور عمالة وغيرها.

ولاشك أن الجوانب الإقتصادية يمكن أن تكون عوامل معضدة أو معوقة لإنجاز المنظمات لأهدافها وذلك من خلال تدعيم إما عوامل نجاح أو عوامل فشل استراتيجية وأداء المنظمة.

فيمكن على سبيل المثال، أن تؤدى إتجاهات الركود إلى تقليل فرص البيع ومن ثم يكون الإتجاه نحو مزيد من البطالة ، ومع تزايد القيود التى تفرضها السياسة النقدية تقل مصادر تمويل التوسعات أو تصبح ذات تكلفة عالية، ومع عدم ملائمة السياسة الضريبية تقل جاذبية الاستثمارات فى مجالات معينة أو

تقليل الدخل الصافى والمتاح للإنفاق لدى الأفراد بعد الضريبة. كل هذه الخصائص لابد وأن تنعكس فى النهاية على الفرص المتاحة امام المنظمة.

٢/٥ متغيرات السوق والمنافسة :

تتأثر المنظمات بصفة خاصة بخصائص عوامل المنافسة وظروف السوق وما يحدث بها من تغيرات. وقد تؤثر هذه العوامل والظروف على مستقبل المنظمة ككل من خلال ما تتيحه من فرص تسويقية أو تهديدات امام المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة وتشتمل هذه المتغيرات على الجوانب التالية :

١/٢/٥ الخصائص السكانية :

حيث يمكن أن يتأثر حجم ونوع الطلب على المنتج أو الخدمة بالتغيرات فى معدل النمو السكانى وتوزيع الأعمال وإتجاهات التوطن الجغرافى للأفراد داخل المجتمع.

٢/٢/٥ التوزيع الداخلى للسكان :

حيث أنه من المسلمات التعارف عليها أن تتفاوت دخول الأفراد فى كل العصور والأماكن، ولاشك أن هذا التفاوت وما يحدث به من تغيرات أو تقلبات أو قفزات يكون له تأثيراً على الطلب الخاص بالخدمات والمنتجات التى تقدمها المنظمات.

٣/٢/٥ عوامل المنافسة :

تتحدد خصائص بيئة أعمال المنظمة إلى حد ما بعوامل المنافسة والتى تتمثل فيها كل من احتمالات دخول المنظمة إلى حد ما بعوامل المنافسة والتى تتمثل فيها كل من احتمالات دخول وخروج المنافسين إلى ومن مجال أعمال المنظمة. وفى إمكانية التحول من منتج إلى آخر، وفى إتجاهات استراتيجيات المزاحمة بين المنافسين.

(١) فـفـيـمـا يتـعلق بإحـتـمـالات دخـول وخـروج المنافـسين : فـإن ذلك يؤثـر على استـراتيجيات الإنتاج والتسويق لدى الشركات من ناحية، كما أن الاتجاهات الفـعلية للدخـول والخـروج إلى ومن مـجـال العـمل تتـوقف على الفـرص المحفزة أو القيود المانعة أو المعوقة لذلك.

بجانب تلك القيود التى تفرضها بيئة المنظمة على فرص الإمداد المادى والمالى فإن هناك قيوداً أخرى يمكن أن تكون معوقاً لفرص المنافسة، ومن هذه القيود :

- تباين المنتج أو الخدمة حيث تكون تكلفة الحصول على المستهلك أو تحويله مرتفعاً جداً بصورة تجعل المنافسين لا يخاطرون بذلك.
- إقتصاديات الدخول إلى السوق حيث تكون تكاليف الإنتاج والترويج والتوزيع والبيئة والخدمات والبحوث والتطوير وغيرها من تكاليف لازمة لإنتاج المنتج مرتفعة فى صورة تصبح قيداً على دخول منتجين جدد إلى مجال الأعمال.
- إمـتـيـازات التكلفـة الغـارقـة « المطلقـة » وهى التكاليف المرتبطة بإمـتـيـازات المنظمات القائمة والتى تتمتع بنتائج أنشطة الإختراعات والتطوير الفنى والتكنولوجيا والمهارات الفنية والتخصصية العالية، والعلاقة المتميزة مع مصادر التوريد والتمويل، والسيطرة على قنوات التسويق وغير ذلك. حيث يؤدى كل هذا إلى وجود عائق أمام دخول منافسين جدد.
- ردود الفعل المحتملة للمنظمات الحالية حيث تتراوح إتجاهات المنظمات فيما بين أن تعمل وتدع الآخرين يعملون أو المبارزة بالسيوف أو المقاتلة على حافة الخطر. حيث يكون الدخول إلى مجال العمل فى الحالة الأولى متاحاً، بينما فى الحالة الثانية خطراً ومكلفاً.

(٢) فيما يتعلق بإمكانية الاستبدال أو التحول لدى الشركات : فإن هذا العامل يعد عنصراً حيوياً من عناصر الإستراتيجية بالشركات والذى يتأثر بخصائص بيئة أعمال المنظمة حيث أن الخصائص البيئية تحدد إمكانية

المنظمة فى تقديم نفس المنتج أو الخدمة بتكلفة اقل دون التأثير على ربحيتها، أو الانتقال إلى تقديم منتج أو خدمة أخرى دون التأثير على أهدافها.

(٣) وفيما يتعلق باتجاهات المزاحمة بين المنظمات : وعلاقاتها بخصائص بيئة الأعمال، فإن ذلك يتوقف على موقف السوق ومدى إقترابه من حالات الاحتكار أو إحتكار القلة، أو المنافسة الإحتكارية أو المنافسة.

ويمكن أن يتزايد الاتجاه نحو المزاحمة بين المنظمات فى الحالات أو الأسباب التالية :

- إذا أدى تزايد المنافسين إلى تقليل نصيب المنظمات من الأرباح.
- إذا كانت التلكفة الثابتة مرتفعة ومن الضرورى زيادة الأرباح.
- إذا كانت المنتجات نمطية وغير متباينة من وجهة نظر المستهلك.
- إذا كان معدل النمو فى الدخول وإتجاهات الإنفاق منخفضاً.

ويتضح من ذلك أن الخصائص البيئية المرتبطة بعوامل السواق والمنافسة وا يحدث بها من تغيرات يترتب عليها إما زيادة فى الفرص الإيجابية أمام المنظمات وتدعيم القيود والتهديدات التى تواجه هذه المنظمات، ومن ثم ينبغى على المنظمات أن تتفرس هذه الخصائص وتحدد نوع ومدى تأثيرها على سلوكها وأدائها.

٣/٥ المتغيرات القانونية والحكومية :

تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لأعمالها بما تشرعه من الحكومات من تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها.

كما أن التشريعات الحكومية الخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال لاشك أنها تؤثر فى استراتيجيات وأداء هذه المنظمات.

كذلك فإن الحكومة قد تصدر تشريعات تقيد من حرية الإندماج وما يترتب عليه من تقليل فرص الإحتكار، أو قد تتدخل الدولة بالممارسة الفعلية لأنشطة معينة من خلال منظمات حكومية تتمتع ببعض المزايا بما يؤثر بالتبعية على الفرص أو القيود أمام المنظمات الخاصة والمنافسة والتى لا يتوافر لها مثل تلك المزايا.

وتتضمن هذه المتغيرات السياسية التى يمكن أن تؤثر فى بيئة عمل المنظمة الأطراف السياسية والاتحادات المهنية والهيئات المهنية والمكاتب والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. بينما تتضمن المتغيرات القانونية تلك التشريعات الخاصة بالضرائب والرسوم والعمالة والأنشطة التجارية . وبصفة عامة فإن البيئة القانونية والحكومية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية والتى يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص أو القيود والتهديدات البيئية أمام المنظمات، ومن ثم التأثير على سلوكها وأدائها ووتمثل هذه المتغيرات فى الأبعاد الرئيسية التالية :

- النفوذ السياسى.
- التشريعات والقوانين.
- الأيدولوجيات السياسية.
- النظم والإجراءات.
- مجموعة المصالح وقوى الضغط.

وتؤكد ذلك أنه من العوامل التى يمكن أن تؤثر على عديد من الجوانب المحددة لسلوك وأداد المنظمات مثل إستمرارية الرئاسات والمديرين، تأثير الصراعات والإنتماءات الحزبية على إتجاهات التوظيف والترقية وشغل الوظائف الإشرافية ، وكذلك أسعار المنتجات والخدمات والأسهم والسندات، وسياسات الشراء والتخزين، وعلى فلسفة الإدارة وغيرها من جوانب ذات تأثير على سلوك المنظمة وأدائها.

٤/٥ المتغيرات المرتبطة بالإمداد والتكنولوجيا :

يتأثر سلوك وأداء المنظمات بخصائص كلا من مصادر الإمداد والأساليب الفنية والتكنولوجية وما يحدث بها من تغيرات فى بيئة أعمال المنظمة، وذلك لتأثير هذه المصادر والأساليب بدرجة كبيرة على تكلفة الأداء، وأهداف المنظمة.

١/٤/٥ وفيما يتعلق بمصادر الإمداد : فإن القوة النسبية أو نفوذ التأثير وقوة الضغط تتوزع بين المنظمات من ناحية ومصادر التوريد من ناحية أخرى، وذلك حسب خصائص البيئة التى تمارس فيها الأعمال وتورد فيها الإمدادات. فنجد أن القوة النسبية للمنظمات تقل، وتزداد القوة النسبية لمصادر الإمداد فى حالات اقتراب مصادر الإمداد نحو الإحتكار والابتعاد عن نموذج المنافسة، ومع ابتعاد عمل المنظمات المستخدمة للامدادات عن نموذج الاحتكار والاقتراب من نموذج المنافسة، ومن ثم تكون المنظمة المشترية للامدادات غير ذى أهمية كبيرة وغير مؤثرة بالنسبة لمصادر الإمداد ، ومع ندرة أو تعذر وجود بدائل للمواد والإمدادات الأخرى من تمويل وعمولة بتكلفة وجودة مناسبة. وكذلك تزداد القوة النسبية أمام المنظمات مع توافر الفرص أمام مصادر الإمداد للتوسع أو التكامل الأمامى. ومن ثم التحكم فى قنوات التوزيع . كأن تمتلك مصانع الأحذية لمحلات بيع الأحذية أو تقوم مصانع إنتاج الاسمنت وحديد

التسليح بإنشاء وإمتلاك شركات التشييد، وفى حالة توافر الفرص أمام المنظمات المشترية للتوسع أو التكامل الخلفى، ومن ثم عدم القدرة على التحكم فى مصادر الامداد ، كأن توجد قيود حكومية أو تهديدات أو مخاطر تمنع شركات تصنيع الأحذية من إنشاء مصانع للجلود ، أو تمنع شركات الإنشاء والتشييد من إمتلاك مصانع للأسمنت أو حديد التسليح.

٢/٤/٥ وفيما يتعلق بالخصائص الفنية والتكنولوجيا : تعمل المنظمات حالياً فى بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجى يواجه ضغوطاً أكبر فى التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التى تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة فى بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية مستقرة نسبياً.

وفى ضوء ما سبق ، يجب على المنظمة أن تكون على بينة من الخصائص البيئية لعملية الإمداد المتعلقة بالمواد والأموال والأفراد من ناحية، وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى، ومتابعة ما يحدث بهما من تغيرات وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو القيود أمام المنظمة، حتى يضع البدائل والخيارات المناسبة للتكيف مع هذه التغير. ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية الملائمة للتعامل معها.

٥/٥ المتغيرات الإجتماعية والديموجرافية والجغرافية :

تعتبر الخصائص الاجتماعية والديموجرافية والجغرافية من العوامل البيئية التى يمكن أن يترتب عليها فرصاً أو قيوداً مؤثرة فى سلوك المنظمات وبناء عليها.

وتتمثل هذه الخصائص والمتغيرات فى مجموعة من العوامل التى تكون وتشمل وتطور القيم والعادات والاتجاهات لدى أفراد المجتمع ومن ثم تفرز فى

النهاية خصائص التركيبة الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التى يمكن أن تتعامل معها المنظمات. ولذلك فإن سياسات العمل وسلوك المنظمات سواء كانت متعلقة بتحريك مكان الإدارة أو مجال أو مكان ممارسة الأعمال، أو حتى إضافة موقع جديد، فضلا عن سياسات الإنتاج والتخزين والإعلان والشراء والبيع وغيرها.. كل ذلك يتأثر بخصائص تلك المتغيرات.

ومن ثم ينبغى على المنظمة أن تكون على دراية بخصائص هذه البيئة وما يحدث بها من تغيرات، وتحديد تأثيرها على أداء المنظمة ووضع البدائل والخيارات المناسبة للتكيف مع خصائص هذه البيئة والتعامل معها.

خامسا : إعداد البرنامج الزمنى وتحديد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية ترجمة الأهداف (الاستراتيجيات) إلى خطة سنوية وبرامج زمنية تفضيلية تشمل مايلى :

١ - تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة :

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلى :

- متطلبات تطوير التنظيم الإدارى.
- متطلبات الموارد البشرية.
- متطلبات مادية من مستلزمات وأدوات وأجهزة وغيرها.
- متطلبات نظم المعلومات وميكنة الأنظمة.
- متطلبات مالية.
- متطلبات أخرى.

٢ - وضع البرنامج الزمنى ومسئوليات التنفيذ :

ويشمل ذلك المهام التالية :

- تحديد الأساليب والأدوات اللازمة للتنفيذ.
- تحديد المراحل والإجراءات التفصيلية للتنفيذ.
- تحديد الأطراف والجهات ذوى العلاقة بالتنفيذ.
- تحديد توقيت وأزمنة التنفيذ.
- تحديد الإختصاصات والمسئوليات والواجبات عن التنفيذ.

البرامج الزمنية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالإنتاج / التنفيذ/ التصنيع العمليات.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتمويل والشئون المالية.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال الشئون الإدارية (أعمال السكرتارية - الأمن والحراسة - الخدمات المعاونة).
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال الموارد البشرية.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال العلاقات العامة وخدمة العملاء.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال الشئون القانونية.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال ميكنة الأنظمة ونظم المعلومات.
- البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية فيما يتعلق بالبحوث والدراسات.

وتظهر الجداول أرقام (٩/٦ - ٩/١٧) التالية شكل البرامج الزمنية التفصيلية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

جدول رقم (٦/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة

الأهداف الإستراتيجية العامة	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (٧/٩)

البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا

الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن انجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (٨/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتسويق والمبيعات

الأهداف الاستراتيجية للتسويق والمبيعات	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (٩/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالإنتاج / التنفيذ / التصنيع / العمليات

الأهداف الاستراتيجية للإنتاج / التنفيذ / التصنيع / العمليات	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١٠/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتمويل والشئون المالية

الأهداف الاستراتيجية للتمويل والشئون المالية	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١١/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال الشئون الإدارية

(أعمال السكرتارية - الأمن والحراسة - الخدمات المعاونة)

الأهداف الاستراتيجية فى مجال الشئون الإدارية	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١٢/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال الموارد البشرية

الأهداف الاستراتيجية فى مجال الموارد البشرية	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١٣/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال العلاقات العامة وخدمة العملاء

الأهداف الاستراتيجية فى مجال العلاقات العامة وخدمة العملاء	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١٤/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال الشئون القانونية

الأهداف الاستراتيجية فى مجال الشئون القانونية	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١٥/٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجال ميكنة الأنظمة ونظم المعلومات

الأهداف الاستراتيجية فى مجال ميكنة الأنظمة ونظم المعلومات	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (١٦/٩)

البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

فيما يتعلق بالبحوث والدراسات

الأهداف الاستراتيجية فيما يتعلق بالبحوث والدراسات	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

جدول رقم (٦١٧٩)

البرنامج الزمنى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى مجالات ....

الأهداف الاستراتيجية فى مجالات	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسئول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام	عام	عام	عام	عام	عام ......

سادسا : مقومات التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية :

يتطلب التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية :

١ - تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال ما يلى:

(١) تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، والإدارة العليا وقيادات ومديرى المنظمة بصفة خاصة، بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.

(٢) التأكد من إنتماء أعضاء المنظمة لها وقوة استعدادهم للعمل الجماعى بروح الفريق ، واقتناعهم بالارتباط القوى بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وآجله.

(٣) تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز فى بيئة أعمال المنظمة بصفة خاصة وفى مجتمع المنظمة بصفة عامة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.

(٤) التأكد من توفر مستوى ملائم من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمى لها (جو العمل) والأساليب والممارسات الإدارية فى المنظمة.

(٥) التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التى يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجى.

(٦) التعرف على حقيقة الموقف الحالى للمنظمة وإدرا وضعها الحقيقى على ضوء تطورها التاريخى، وطبيعة وعمق علاقاتها، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.

(٧) توصيف مستوى الاستغلال الحقيقى لإمكانيات المنظمة ومواردها المادية والفنية، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها وتعظيم الاستفادة منها.

(٨) التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية الحقيقية لدى أعضاء المنظمة، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بأعباء عملية التخطيط واعداد الخطة الاستراتيجية.

(٩) إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.

(١٠) التأكد من إستعداد أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأعضاء الإدارة العليا والقيادات والمديرين بصفة خاصة، لبدء تنفيذ نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية.

(١١) التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية تجاه فريق التخطيط، وتدعيم ثقتهم فى عملية اعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

(١٢) وضع الية تطبيق نطاق التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

(١٣) وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقة هذا البرنامج واعتماده، والتعامل معه على اعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة فى المنظمة.

٢ - توفير المعلومات التى يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجى

يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجى أن تكون المنظمة على دراية بعشرة أمور اساسية هى :

(١) ماهى العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٢) ماهى المعلومات المطلوبة عن هذه العناصر لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجى ؟

(٣) ماهى المعلومات المتوفرة ويمكن الاستفادة منها فى إعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٤) ماهى المعلومات غير المتوفرة والتى يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٥) ماهى مصادر الحصول على هذه المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.

(٦) ماهى أدوات ووسائل الحصول على هذه المعلومات لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية ؟

(٧) ماهى الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمنى للحصول على هذه المعلومات ؟

(٨) ماهى الأطراف المعنية المسئولة عن توفير هذه المعلومات ؟

(٩) ماهى أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها فى إعداد الخطة الاستراتيجية.

(١٠) كيف يتم الاستفادة من هذه المعلومات ومن المسئول عن تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها ؟

٣ - استمرارية التفكير الاستراتيجى

إتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجى وعلى ضوء النتائج التى تحققها المنظمة التى تعد الخطط الاستراتيجية بأسلوب مهنى صحيح، أن استمرارية التفكير الاستراتيجى لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، ونعنى باستمرارية التفكير الاستراتيجى كأحد اشكال الاستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق

لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهنى مستمر بنظام التخطيط الاستراتيجى ، ومراعاة متطلبات الخطة الاستراتيجية فى كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها.

ويتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجى عديد من المقومات منها مايلى :

(١) تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٢) إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات فى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

(٣) بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجى والرؤية العلمية لدي أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.

(٤) تطوير التنظيم الإدارى وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالانجازات والنتائج أكثر من التركيز على الاجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

٤ - أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجى لدى الإدارة العليا

يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التى تعطيها الإدارة العليا لعملية التخطيط . ويتضح ذلك بالنظر إلى عديد من المؤشرات منها مايلى :

(١) الوقت الذى تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنا بالوقت الذى تضيعه فى الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا فى اتخاذ القرارات.

(٢) إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لأعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالمنظمة.

(٣) درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل اعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط وقدرتها على مواجهة المواقف الحراجة والتعامل الفعال معها.

(٤) مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معها.

(٥) حرص وانضباط الإدارة العليا فى حضور الاجتماعات وورش العمل التى تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية ومشاركتهم الفعالة فى التحضير لها وتنفيذها بفعالية.

(٦) إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا فى التطبيق الصحيح المتكامل لما ينتهى إليه أعمال إعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التى تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

(٧) إدراك أعضاء المنظمة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المنظمة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من منافع ومزايا لأعضاء المنظمة من جهة أخرى.

(٨) مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع الأسلوب المنهجى والتفكير الاستراتيجى ، والتأكد من استمراريته وتطبيقه فى كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.

(٩) ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إدارى يشجع أعضاء المنظمة للمشاركة الفعالة فى عملية التخطيط، من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها وعرض الآراء والمقترحات والتفكير فى البدائل والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وغيرها من مجالات مشاركة أعضاء المنظمة فى اعداد الخطة الاستراتيجية.

٥ - التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة ان يكون اعضاء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلى :

(١) التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الاستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق أهداف المنظمة وأعضائها والأطراف ذوى العلاقة، ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية التى مرت بها وما نتج عنها، وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالى لها والإمكانيات المتوفرة لديها.

(٢) تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطويرها.

(٣) التأكد من ملائمة عدد ومهارات أعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم.

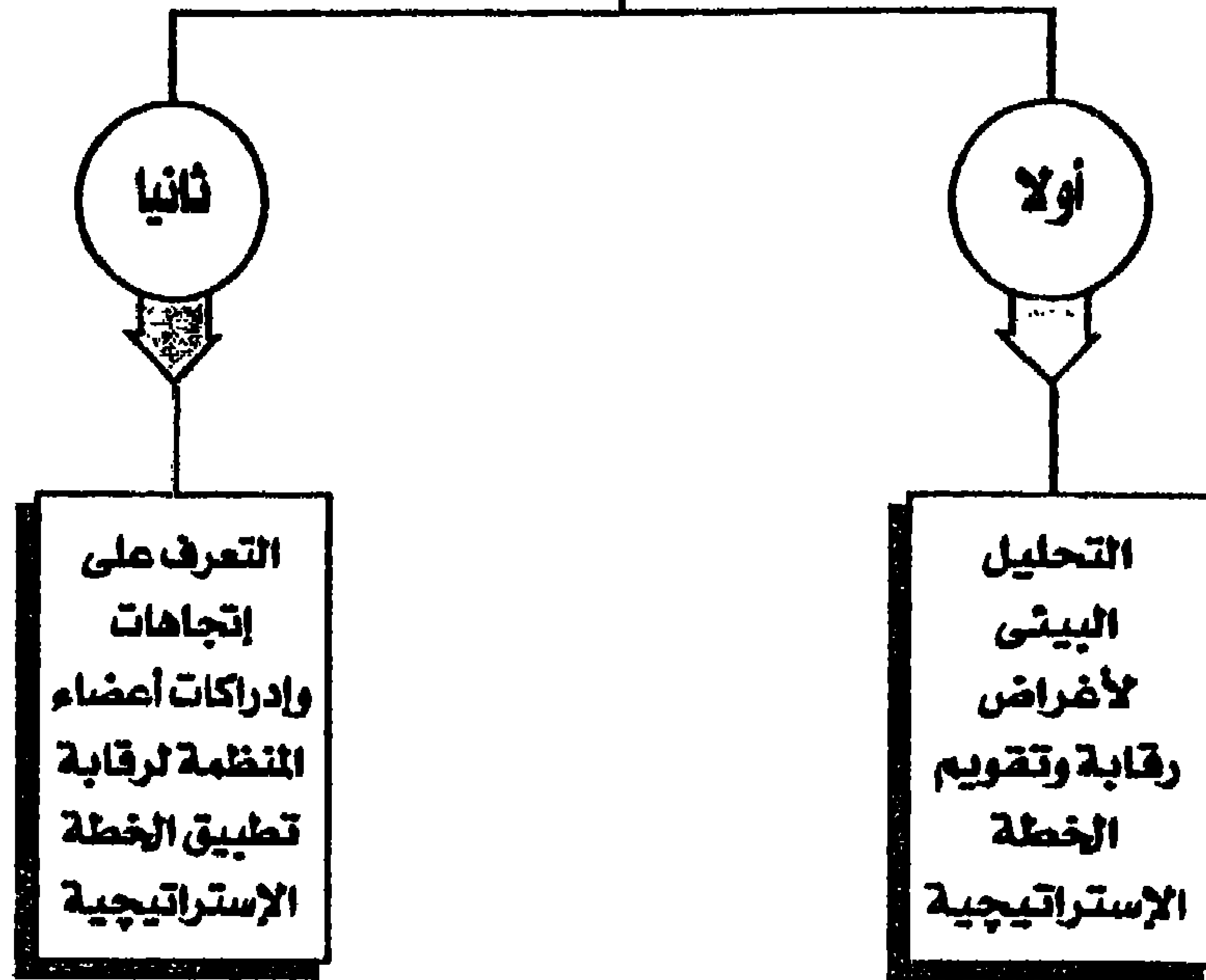
(٤) التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجى والأساليب البديلة لإعداد الخطة الاستراتيجية.

(٥) التعريف بالمصطلحات والمفاهيم الرئيسية التى تستخدم فى عملية التخطيط وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها.

(٦) تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

الفصل العاشر

الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيچية وتقويمها



الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيچية وتقويمها
أولا
ثانيا
التحليل البيئى لأغراض رقابة وتقويم الخطة الإستراتيچية
التعرف على إتجاهات وإدراكات أعضاء المنظمة لرقابة تطبيق الخطة الإستراتيچية

الفصل العاشر

الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية وتقويمها

مقدمــه

من الأهمية أن نشير إلى أننا ننظر إلى عملية الرقابة فى سياق تناولنا تنفيذ الخطة الاستراتيجية كجزء أو مكون رئيسى من عملية الإدارة الإستراتيجية ، ويعد هذا التوجه إمتداداً لرؤيتنا بأن الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التحضير لعملية التنفيذ .

وبناء عليه ، فإ عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجى والتأكد من جودة الخطة، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلى ومطابقته للمخطط والمستهدف وأنه يتفق ومتطلبات تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها . ونتناول هنا محورين رئيسيين نرى أهميتها فى متابعة تطبيق الخطة الاستراتيجية والرقابة عليها وتقويمها . وهما :

- التحليل البيئى لأغراض رقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية.
- التعرف على إتجاهات وإدراكات أعضاء المنظمة بشأن تطبيق الخطة الاستراتيجية.

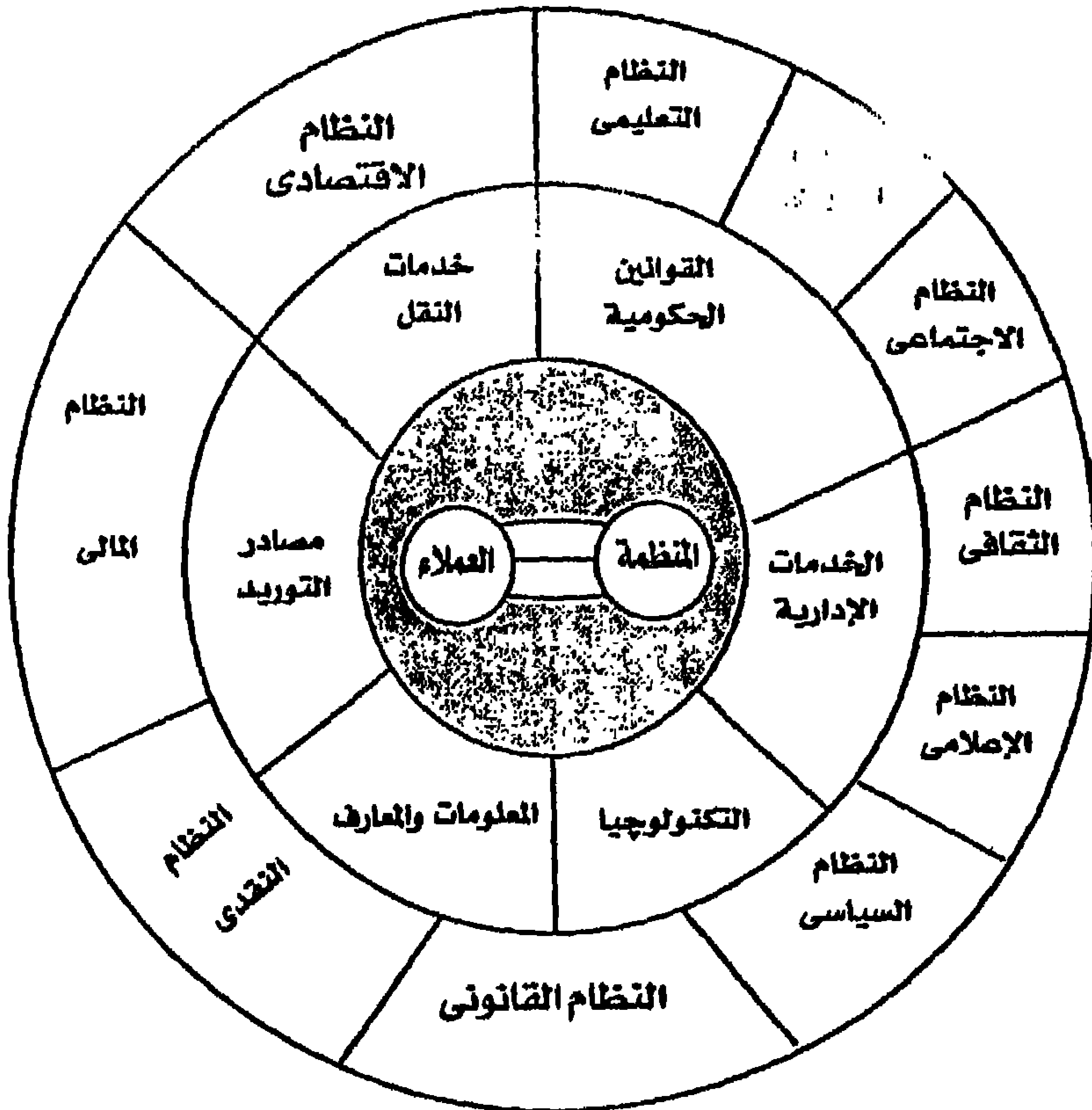
أولا : التحليل البيئى لأغراض رقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية :

تجدر الإشارة إلى أن مكونات نظام عملية التخطيط الإستراتيجى لا تقتصر فقط على العناصر الفنية المرتبطة مباشرة بعملية التخطيط، وإنما تشمل أيضاً أعمال دراسة وتحليل بيئة أعمال المنظمة وتحديد ما يرتبط بها من فرص وقيود وتهديدات لتحديد مدى فعالية الخطة الإستراتيجية فى التعامل مع مخرجات البيئة الخارجية للمنظمة. وفيما يلى إشارة إلى المكونات الرئيسية لنظام التحليل والتقويم البيئى لأغراض متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

(١) تحديد بيئة المنظمة والمجالات البيئية التي يجب دراستها :

يتم تصنيف بيئة المنظمة - كما سبق الإشارة لذلك - إلى كل من البيئة العامة والتي من خلال تقديرها تستطيع المنظمة تحديد الاتجاهات التشريعية والقانونية وتأثيرها على صياغة السياسات، والبيئة التنافسية والتي تساعد المنظمة من خلال دراستها على وضع استراتيجيات تدعيم موقفها التنافسي ، وبيئة النشاط والتي من خلالها يمكن تحديد الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة. ويوضح الشكل رقم (١/١٠) التالي المجالات البيئية التي تكون الإطار البيئي الذي تتعامل معه المنظمة.

شكل رقم (١/١٠) الإطار العام لمكونات بيئة المنظمة



(٢) تحديد الخصائص البيئية لكل عنصر من عناصر بيئة المنظمة :

يتم ذلك بغرض تحديد السمات الرئيسية لبيئة عمل المنظمة ويتضح منها إتجاهات وديناميكية العناصر البيئية، ومن ثم تقدير التأثيرات المحتملة لهذه العناصر على إمكانية تحقيق الخطة الإستراتيجية التى تضعها المنظمة.

(٣) تحديد المؤشرات البيئية :

من خلال تحديد الخصائص البيئية يتم تحديد وتوصيف النقاط الحرجة التى تصبح من المكونات الأساسية فى نظام عملية التخطيط الإستراتيجى بالمنظمة. وفى هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى استخدام الفروض حول التغيرات البيئية المتوقعة وتأثيراتها المحتملة فرص تحقيق الخطة الإستراتيجية، وبناء عليها يتم تكوين مايطلق عليه هيكل التأثير البيئى.

(٤) وضع هيكل التأثير البيئى :

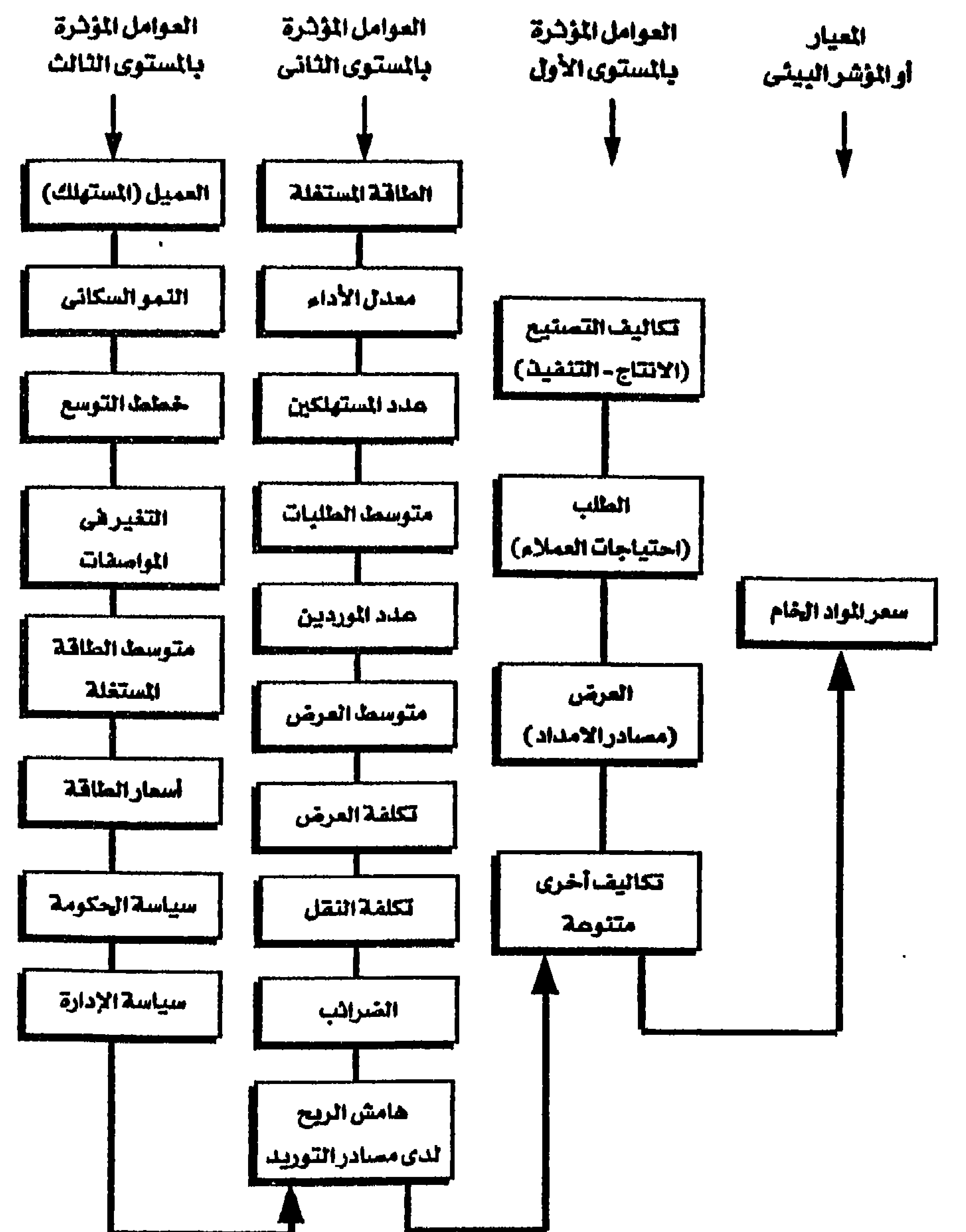
بعد تحديد المؤشرات البيئية ، يتم تحديد العوامل الأساسية المؤثرة فى هذه المؤشرات كمستوى أول، وتقدير تأثيرها المتوقع على فرص تحقيق الخطة الإستراتيجية ثم تحديد العوامل الفرعية المؤثرة كمستوى ثان، ثم تحديد العوامل التفصيلية كمستوى ثالث، وهكذا وأخذا فى الاعتبار لعنصر الزمن مع هذه العوامل بمستوياتها ، يتم وضع هيكل التأثير لكل مؤشر من المؤشرات البيئية. ويظهر الشكل رقم (٢/١٠) نموذجاً لوضع هيكل التأثير البيئى على فعالية تحقيق الخطة الإستراتيجية.

(٥) إنشاء وتطوير قاعدة بيانات عن بيئة المنظمة :

يتطلب نظام التقدير البيئى لأغراض التخطيط وتوفير قاعدة بيانات تكون الوسيلة لتحليل الحقائق التاريخية وتوصيف الأوضاع الحالية وتقدير الإتجاهات المستقبلية. ولكى تحقق قاعدة البيانات البيئية الغرض منها يجب أن تغطى مايلى:

شكل رقم (١/١٠)

هيكل التأثير البيئى على فعالية تحقيق الخطة الإستراتيجية



- البيئة الخاصة بالمنظمة.
- بيئة الأعمال أو المهام التى تمارسها التي تمارسها المنظمة.
- بيئة الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة.
- البيئة الكلية للمجتمع التى تتعامل معه المنظمة.
- البيئة الدولية لأعمال المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٣/١٠) التالى المكونات الأساسية لنظام المعلومات البيئة لأغراض القيام بعملية التخطيط.

٦- مكونات عملية التحليل والتقويم البيئى

يتكون نشاط التحليل والتشخيص البيئى من مجموعة من المراحل والعناصر المتتابعة والمترابطة والتى لابد من القيام بها لأغراض المسح البيئى وتحديد وإختبار الفروض الخاصة بالأطراف المختلفة. وبصفة عامة يمكن القول أن نشاط التحليل البيئى يشتمل على الأنشطة الفرعية التالية :

١/٦ تحديد وتحليل متطلبات الأطراف المختلفة المعنية ذات العلاقة بالمنظمة.

٢/٦ تحديد وتحليل مكونات وخصائص بيئة المنظمة.

٣/٦ تحديد وتحليل الخصائص الهيكلية والإدارية للمنظمة.

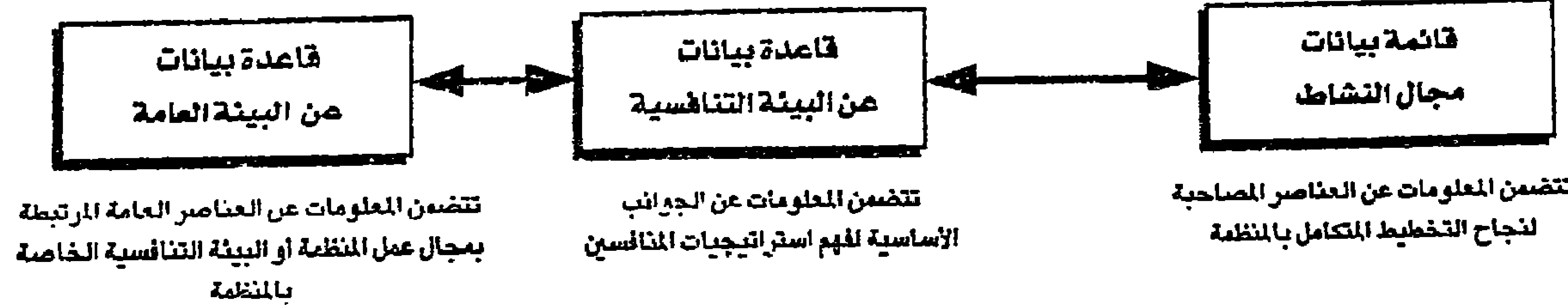
٤/٦ ممارسة أعمال الإدارة الاستراتيجية من تخطيط استراتيجى ورقابة استراتيجية.

٥/٦ تحليل التفاعل والتأثير المتبادل بين كل من العناصر الأربعة المذكوره أعلاه.

ويوضح الشكل رقم (٤/١٠) هذه العناصر أو الأنشطة الفرعية المكونة لعملية التحليل والتشخيص ، وعلاقتها بسلوك وأداء المنظمة.

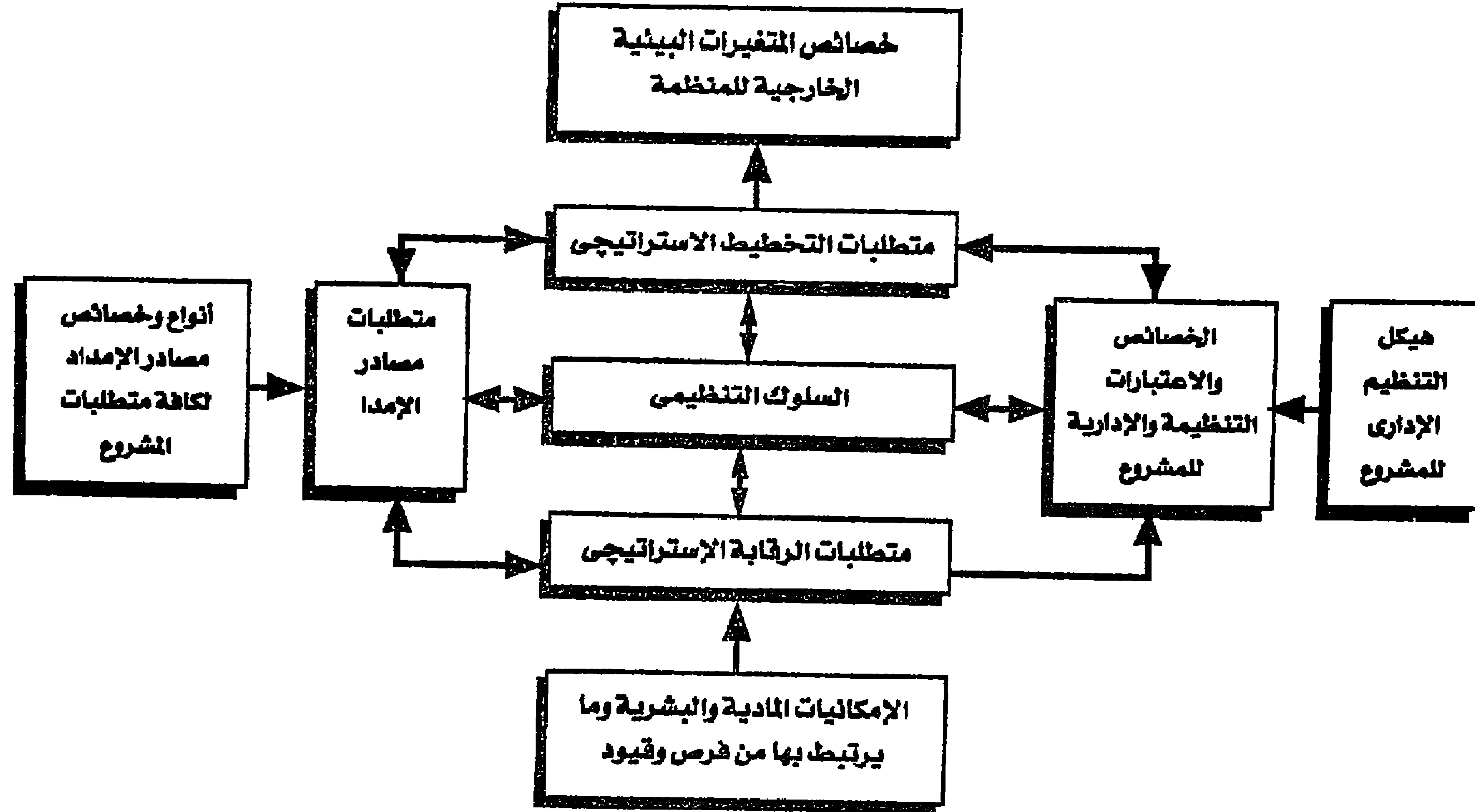
شكل رقم (٣/١٠)

مكونات قاعدة البيانات البيئية لأغراض التخطيط



شكل رقم (٤/١٠)

مكونات التحليل والتشخيص البيئى لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية



٧ - نتائج عملية التحليل والتقويم البيئى لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية

تعد عملية التحليل والتقويم البيئى هى إحدى المراحل والخطوات الأساسية فهى عملية إعداد ومتابعة الخطة الإستراتيجية وتقويمها. ولكى يحقق نشاط التحليل والتشخيص البيئى مساهمة فعالة فى ذلك لابد من توافر شرطين هما :

١/٧ أن يتم التحديد الدقيق لتلك المتغيرات البيئية ذات الإرتباط بعملية إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، أى لابد من التحديد السليم للمدى أو المجال البيئى الذى تتحرك فيه المنظمة وتتفاعل معه لإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.

٢/٧ أن يتم تحديد درجة السيادة أو الاعتمادية بين المنظمة والمتغيرات البيئية، حيث تختلف هذه الدرجة من السيادة أو الاعتمادية باختلاف كل من الخصائص التنظيمية والإدارية للمنظمة من ناحية، وخصائص بيئة المنظمة من ناحية أخرى؛ ويوضح الجدول (١/١٠) التالى العلاقة بين انواع المنظمة ودرجة الاعتمادية أو السيادة المرتبطة بمستويات بيئة العمل الخاصة به

ولزيادة فعالية التحليل البيئى لأغراض متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية، فإنه لابد من تطوير النظرة تجاه بيئة المنظمة بشكل أوسع وتصنيف أدق، وذلك لتغطية كافة المتغيرات البيئية من ناحية، وتحديد احتمالات تأثير التغيرات فيها وما إذا كانت هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية أو محايدة من ناحية ثانية، ومراعاة عنصر الزمن وما إذا كان هذا التغير سيكون فى المدى القصير أو المتوسط أو الطويل من ناحية ثالثة. وذلك حتى يمكن تحديد التأثير الحقيقى من المتغيرات البيئية على اداء وسلوك المنظمة عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

جدول رقم (١/١٠)

العلاقة بين نوع المنظمة ودرجة السيادة أو الاعتمادية

السيادة أو الاعتمادية في بيئة العمل / نوع المنظمات	(أ) بيئة العمل الداخلية	(ب) بيئة العمل التشغيلية	(جـ) بيئة العمل الكلية
١ - شركة تابعة	اعتمادية كبيرة	بيئة العمل متوسطة	إعتمادية منخفضة
٢ - شركات صغيرة الحجم	اعتمادية كبيرة	اعتمادية متوسطة	اعتمادية منخفضة
٣ - شركات متوسطة الحجم	اعمادية كبيرة	اعتمادية كبيرة	اعتمادية منخفضة
٤ - شركات قومية كبيرة	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة
٥ - شركات دولية متعددة الجنسيات	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة	اعتمادية مرتفعة

وكما سبق الإشارة، ينبغى التأكيد على انه يجب أن لا تنحصر أهداف المنظمة من دراسة تأثيرات البيئة على محاولة تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات فى بيئة المنظمة الخارجية، وإنما يجب أن تغطى هذه الدراسات إلى معرفة تحركات وإتجاهات تأثير التغيرات البيئية من المناطق الايجابية إلى المناطق المحايدة إلى المناطق السلبية وتحديد ما يترتب عليها من مواقف تواجه المنظمة عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية

ويمكن تناول اتجاهات تأثير البيئة على أداء وسلوك المنظمة على النحو التالى :

٨ - متطلبات فعالية نظام التحليل البيئى لأغراض التخطيط الاستراتيجى

نتناول فيما يلى العناصر والخطوات الأساسية لزيادة فعالية نشاط التحليل والتقييم البيئى وبما يساعد على تطوير سلوك وأداء المنظمة فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

١/٨ تحديد متطلبات المنظمة من التحليل والتقييم البيئى :

ويمكن تحديد اختصاصات المنظمة من التحليل والتقدير البيئى من خلال مجموعة من التساؤلات التالية :

(١) هل البيئة الخارجية تؤثر فى إمكانية الحصول علي الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

(٢) هل توجد احتمالات قوية لتغيير استراتيجياتها وخططها بسبب التغيرات فى بيئتها الخارجية ؟

(٣) هل التغيرات البيئية التى تحدث فى بيئة المنظمة عادة غير متوقعة وذات تأثير فعال على تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

(٤) هل التغيرات البيئية هذه عادة يترتب عليها مفاجآت غير ملائمة لأهداف المنظمة ومن ثم تأثير غير مرغوب على الخطة الإستراتيجية ؟

(٥) هل توجد عوامل بيئية متنوعة ذات خصائص متعارضة تؤثر فى قدرات على تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

٢/٨ تصحيح المفاهيم وتعميق المعرفة حول نشاط التحليل والتقدير البيئى وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية :

إن عدم فعالية وظيفة التحليل والتقدير البيئ ترجع إلى حد كبير إلى وجود مفاهيم خاطئة عن بيئة المنظمة أو التعامل معها وفق مداخل أو بدائل خاطئة أو الافتراض أن بيئة المنظمة لا تخرج عن كونها معطيات ثابتة أو مستقرة.

ومن ثم فإن تطوير وتدعيم فعالية وظيفة التحليل البيئى يتطلب تصحيح المفاهيم وتعميق المعرفة الصحيحة حول أهمية وظيفة التقدير البيئى. وأيضا بشأن خصائص بيئة المنظمة، وتحديد نوع ومدى تأثيرها على أهداف المنظمة، ومن ثم تستطيع إدارة المنظمة تحديد البدائل الملائمة وتصميم نظم المتابعة والرقابة والتقييم التى تمكن المنظمة من التعامل مع التغيرات البيئية لزيادة فعالية تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

٣/٨ تحديد وصياغة أهداف وظيفة التقدير البيئى لخدمة تحقيق الخطة الإستراتيجية:

تتوقف أهداف المنظمة من وظيفة التحليل والتقدير البيئى على الفلسفة الحاكمة والسلوك الإدارى لإدارة المنظمة من ناحية، وعلى مستوى نضج العمل التخطيطى وممارسة الإدارة الإستراتيجية بها من ناحية أخرى.

ويمكن تحديد وصياغة أهداف وظيفة التحليل والتقدير البيئى للمنظمة من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

(١) ماهى العوامل التى تهتم بها الإدارة عند وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط؟

(٢) ماهى العوامل الخارجية التي ترى الإدارة ان التغير فيها سيكون أكثر ملائمة لأهداف المنظمة؟ ومن ثم تكون داعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

(٣) ماهى العوامل الخارجية التى ترى الإدارة أنها مصادر للقلق والتهديدات لأهداف المنظمة ؟ ومن ثم تكون عائقاً فى تنفيذ الإدارة الإستراتيجية ؟

(٤) ماهى العوامل الخارجية التى ترى الإدارة أنها فى حاجة إلى بيانات ومعلومات إضافية عنها ؟ لأغراض زيادة فرص كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات يمكن تحديد وظائف ومهام عملية التحليل والتقدير البيئى وتطوير مفهوم الإدارة عن عملية التحليل والتقدير البيئى لأغراض رفع كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٤/٨ إيجاد الإطار التنظيمى لتحقيق أهداف وظيفة التحليل والتقدير البيئى بما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

لتنظيم وظيفة التحليل والتقدير البيئى ولترتيب الجهود الخاصة بها، بما يخدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية، توجد بدائل عديدة لذلك. فيمكن ممارسة عملية التحليل والتقدير لأغراض التخطيط فقط أو كرد فعل لمواجهة مشكلة أو أزمة قائمة بالفعل، ويؤخذ على هذا المدخل عدم الانتظام فى ممارسة وظيفة التحليل والتقدير البيئى ومن ثم فإن نتائجه محدودة فى توصيف البيئة وتخفيض درجة عدم التأكد. وفى مقابل هذا المدخل ، يوجد مدخل النظام المستمر للتحليل والتقدير البيئى، حيث ينتقل التركيز من مجرد مواجهة المشكلات والأزمات إلى توصيف دائم ومنتظم ودراسة لا تنقطع عن خصائص وتأثيرات وإتجاهات المتغيرات البيئية ذات العلاقة بأهداف وخطط المنظمة، وتحديد تأثير ذلك على قدرة المنظمة فى تحقيق خطتها الإستراتيجية.

وبناء على المدخل الأخير، فإن وظيفة التحليل والتقدير البيئى قد يكون من الملائم أن يخصص لها تقسيم تنظيمى فى الهيكل التنظيمى للمنظمة أو أن يكون إختصاص أصيل لواحد أو أكثر من التقسيمات التنظيمية أو المستويات الإدارية القائمة بالمنظمة، وذلك على افتراض أن هذه الوظيفة تعتبر نشاطاً أساسياً ومستمراً ولازماً لبقاء ونمو المنظمة وتدعيم فعالية الأداء بها.

ويمكن للمنظمة ، بناء على، هذا المدخل أن تسند مهمة التحليل والتقدير البيئى إلى مجموعة متخصصة من داخل المنظمة، أو تعتبر هذا

النشاط وظيفة خارجية تقوم بها جهة متخصصة أو أفراد متخصصون يعملون كمستشارين لها.

ويتوقف الإختيار هنا على أنواع ومجالات الأهداف التى تحددها المنظمة من وظيفة التحليل والتقدير البيئى من جهة، وعلى الإمكانيات والنفقات التى يمكن أن تخصصها لهذا النشاط من جهة أخرى، وعلى مدي قناعة إدارة النظمة بجدوى هذا النشاط فى عملية الإدارة الإستراتيجية.

ولاشك أن الإعتماد على المستشار الخارجى للقيام بوظيفة التحليل والتقدير البيئى تحقق ميزة رئيسية تتمثل فى توافر قاعدة واسعة متنوعة من المعلومات عن البيئة من ناحية والإستفادة من وجهة النظر المحايدة غير المتحيزة من ناحية أخرى، إلا أن هذا البديل يتطلب توافر أمرين أساسيين لزيادة فعالية وظيفة التحليل والتقدير البيئى وهما :

(١) تكون هناك معرفة كافية ودقيقة لدى المستشار الخارجى عن فلسفة المنظمة ومواضع القوة والضعف بها.

(٢) تأسيس نظام جيد للاتصال المنتظم بين المستشار الخارجى وبين المديرين أو المختصين بالمنظمة.

٥/٨ تحديد وتطوير الإجراءات التنفيذية لممارسة وظيفة التحليل والتقدير البيئى لزيادة كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

حيث يتم تحديد الخطوات التكتيكية أو الاجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الخاصة بوظيفة التحليل والتقدير البيئى، وهذه الخطوات أو الاجراءات تشتمل على مايلى :

(١) إنشاء قاعدة بيانات تشتمل على سلسلة تاريخية عن البيئة الخارجية وما نتج عنها من تأثير على ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

(٢) تحليل وتقييم البيانات المتوافرة الوصول إلى مجموعة من المؤشرات الخاصة بالفرص أو القيود أو نوع وقوة التأثير بصفة عامة للمتغيرات البيئية على صياغة الأهداف والخطط.

(٣) تهيئة وإتاحة المعلومات والمؤشرات للإدارة العليا أو متخذى القرارات وواضعى الاستراتيجيات والخطط، ويتطلب ذلك تحديد نظام إتصال جيد بين الجهاز الفنى المختص بالتحليل والتقدير البيئى والإدارة العليا ، وكذلك تحديد وتطوير نظام إعداد ورفع الدراسات، والتقارير الدورية والاستثنائية عن الخصائص البيئية وتأثيراتها المحتملة على كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٦/٨ فحص مصادر العداء للمنظمة وتأثيرها على تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

من الأمور الملفتة للنظر أن معظم الكتابات المهتمة بوظيفة التحليل والتقدير البيئى لأغراض عملية التخطيط الإستراتيجى، تتناول هذا الموضوع من جوانبه المادية والمنطقية والرشيدة فقط، حيث تعالج العلاقة بينها بالتركيز على الاعتبارات الفنية والاقتصادية لها، بينما هناك مجموعة من العوامل كثيراً ما يؤدى تجاهلها أو تناولها بطريقة غير موضوعية إلى إيجاد أو تدعيم مصادر عداء تجاه المنظمة، ومن ثم ضعف قدرتها على تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

ولاشك انه كما أن هناك بعض العناصر البيئية التى يمكن أن تكون مصدراً لتدعيم فعالية أداء المنظمة فى تنفيذ خطتها الإستراتيجية، فإن هناك بعض العناصر البيئية التى يمكن أن تكون بمثابة إشارة الوقوف أو بطاقة التحذير بالخطر للمنظمة . ويمكن أن تكون هذه العوامل العدو اللدود لاعتبارات الرشد أمام إدارة المنظمة مالم يتم تناولها بموضوعية من قبل الإدارة العليا، ومن هذه العوامل وأهمها السياسة والسياسيون ، والأذواق ، والأخلاق، والعقيدة.

ويجب التأكيد هنا على أن عملية الفحص والتحليل لمصادر العداء البيئى نحو المنظمة أو الخطة لا تكتفى فقط بمجرد تحديد ما يترتب عليها من تقييد وتهديد أو ما تقدمه من تدعيم وتعضيد، ولكن لابد وأن تساهم عملية الفحص والتحليل لمصادر العداء البيئى فى تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هذه المصادر بما يخدم أهداف وخطط المنظمة.

ومن ثم فإن عملية الفحص والتحليل لمصادر العداء نحو المنظمة لابد وأن تحدد وترتب الخيارات المناسبة من بدائل التعامل مع هذه المصادر وذلك من بين البدائل السبعة التالية :

- المواجهة والتحدى والضغط.
- التلاشى أو التجنب.
- التهدئة أو التسكين.
- التغيير أو التحويل لجعل المصدر معضداً.
- جعل المصدر حليفا أو مألوفا.
- إدماج وتضمين المصدر وخصائصه كجزء من المنظمة أو استراتيجياتها أو خططها.

يؤكد كل ماسبق أهمية وظيفة التحليل والتقويم البيئى وتأثيرها الفعال على قدرة المنظمة فى تحقيق التكيف والتوازن مع بيئتها. ومن ثم على فعالية الأداء لتنفيذ خطتها الإستراتيجية من خلال تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع أنواع واتجاهات التغيرات البيئية فى البيئة الكلية للمنظمة وما يحدث بها من مصادر عداء لأهدافها وخططها.

ثانيا : التعرف على اتجاهات وإدراكات أعضاء المنظمة لرقابة تطبيق الخطة الإستراتيجية :

١ - مفهوم الاتجاهات

يرى البعض أن الاتجاهات هو ميل أو استعداد ذهنى وعصبي للفرد أن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد. ويلاحظ أن هذا المفهوم يهتم بالجوانب الشخصية للفرد ويتجاهل العوامل البيئية وتأثيرها فى تكوين الاتجاهات بشكل عام. ومع هذا الانتقاد يمكن الاستفادة من هذا المدخل فى التعرف على إتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الخطة الإستراتيجية ومدي دعمهم لتنفيذها.

فى حين يرى آخرون أن الاتجاهات هى فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كلياً إلى موقف أو موضوع معين. ويلاحظ أن هذا المفهوم يتضمن أن الاتجاهات قد تشمل فى أحد جوانبها العاطفة إلى حد ما، ولكن ليس بالضرورة أن تتشبع بالعاطفة، حيث قد تتدخل عوامل موضوعية فى تكوين اتجاه ما. ويقيد ذلك فى تحليل المقومات العاطفية والموضوعية التى يجب توفيرها لكسب ثقة أعضاء المنظمة وتعضيدهم للخطة الإستراتيجية ، ومن ثم توفير مقومات تنفيذها بفعالية.

ويشير آخرون إلى أن الاتجاهات هى تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشئ محدد، دون تحيز لتلك المعتقدات أو المفاهيم. ويعنى هذا ، أن التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية يتطلب التأكد من وجود قدر ملائم من التوافق والتناسق والإنسجام بين أهداف الخطة الإستراتيجية ومفاهيم وقيم أعضاء المنظمة وطموحاتهم ومعتقداتهم بما يوفر مقومات التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الاتجاهات هى مجموعة من الانطباعات فى ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة متمثلة فى الخطة الإستراتيجية ومكوناتها ومتطلبات تنفيذها ، وقد تكون هذه الإتجاهات موضوعية أو تتأثر بقدر او بآخر من العاطفة وهى تؤثر فى سلوك الفرد أو الجماعة نحو الموضوع أو الفكرة .

٢ - عناصر الاتجاه

للاتجاه ثلاثة مكونات أو أركان وهى : الجانب الفكرى والمشاعر والميل للسلوك. فاتجاهى كعضو فى المنظمة حيال الخطة الإستراتيجية يتكون من :

- الجانب الفكرى

ويشمل فهمى لظروف المنظمة وأعضائها وأهدافهم ، وعلمى بالقلق الذى يسيطر عليهم من حيث المستقبل الوظيفى وتطور المرتبات والحوافز، وعلمى بالطموحات التى لديهم لتحسين الدخل والترقية وغيرها .

- الجانب العاطفى

ويشمل مدى تقديرى لمشاعر أعضاء المنظمة وتعاطفى معهم أو نقمتى عليهم أو كرهى لهم، أو احساسى بمشاعرهم والضغوط التى تقع عليهم والمخاوف التي تسيطرعليهم ... الخ.

- الجانب التفضيلى لسلوك معين

ويشمل ميلى لأن اتصرف بطريقة معينة حيالهم كأن أضع مستويات صعبة للغاية من الإنجاز وقيود واسعة على الانفاق، أو ميلى إلى ان أتواضع فى معاملاتى معهم أو اتعالى عليهم وهكذا.

ويظهر فى ذلك اهمية متابعة إتجاهات أعضاء المنظمة وتحليل إدراكاتهم عن عملية الإدارة الإستراتيجية وآلية تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة ورسالتها.

٣ - تأثير الاتجاهات فى سلوك الفرد أو المنظمة

يتوقف تأثير الاتجاه فى السلوك على أمرين :

(١) نوع الاتجاه وقوته . بمعنى هل أنا من أنصار خروج المرأة للعمل أم من معارضى ذلك وما مدى صلابة موقفى ؟ هل أنا متمسك بهذا الحزب ومن الصعوبة تغيير انتمائى إلى حزب آخر ؟ وما مدى صعوبة ذلك ؟ هل أعتقد أن السوق يمر بحالة كساد شديد أو إنخفاض في الطلب الحقيقى، أم هناك طلب كبير ولكنه كامن يحتاج إلى ما ينشطه ويحركه ؟ ..وهكذا؟

(٢) بساطة أو تعقد عناصر الاتجاه ، فهل العنصر الفكرى ضئيل أم راسخ وهل العنصر العاطفى عميق أم فاتر ؟ هل أنا أعتقد بقوة فى ضرورة وجود خطة إستراتيجية أم لا ؟ ... وهكذا.

٤ - وظائف الاتجاهات

تؤدى الإتجاهات مجموعة من الوظائف التى تنعكس على سلوك الفرد، ومن هذه الوظائف مايلى :

(١) التأقلم

الاتجاه هو وجهة نظر يكونها الفرد فى محاولته التأقلم مع البيئة المحيطة به سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم فإن الإتجاه أصبح من الأدوات الهامة المساعدة على التأقلم وذلك من خلال تنظيم استجابات الفرد للمثيرات المختلفة، ويتطلب ذلك ضرورة التأكد من وجود إتجاه لدى أعضاء المنظمة للتكيف أو التأقلم مع متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٢) الدفاع عن النفس

إن الفرد إذ يكون لنفسه اتجاها معينا تجاه شئ معين فهو الدفاع عن نفسه أو تدعيم مركزه قبل ذلك الشئ أو أشياء أخرى، ويتطلب ذلك أن تتخذ المنظمة الإجراءات الملائمة لتكوين الإتجاهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها.

(٣) التعبير عن القيم والمثل

إن الفرد إذ يكون لنفسه اتجاهات معينة إنما هو يجد مجموعة قيم ممثلة فى مواقف يتخذها تجاه الأمور والأشياء والأشخاص الواقعة فى مجال إدراكه، ويوضح ذلك أهمية أن تعمل المنظمة جاهدة لخلق وتعميق مجموعة من القيم الإيجابية التى توفر مناخ تنظيمى داعم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٤) المعرفة

إن الفرد إذ يكون لنفسه اتجاهات مختلفة فهو بذلك يتمكن أكثر من تنظيم مدركاته وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة، ويتطلب ذلك أن تتيح المنظمة للفرد قدر مناسب من المعلومات عن الخطة الإستراتيجية ومكوناتها ومتطلبات تنفيذها.

والخلاصة إن الاتجاهات تؤثر تأثيرا بالغا فى سلوك الفرد والمظنمة ومن ثم فى فرض التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية.

٥ - كيف يمكن تكوين الاتجاهات الإيجابية تجاه الخطة الإستراتيجية ؟

هناك عوامل متعددة تؤثر في تكوين الاتجاهات لدى أعضاء المنظمة وتشكيلها بما يدعم الخطة الإستراتيجية ، ويمكن تلخيص هذه العوامل فى المجموعات التالية :

(١) المحددات الثقافية والاجتماعية للميول والاتجاهات

تؤدى المؤثرات الثقافية دوراً كبيراً فى تكوين المجال المعنوى للفرد وفى تكوين ميوله واتجاهاته تجاه الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها، فإرتباط الفرد بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها، أى أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى إليها على مستوى الجماعة الصغيرة وعلي مستوى المجتمع الكبير أيضا، ويؤكد ذلك اهمية ماسبق ذكره بشأن دور ثقافة المنظمة فى تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ومع هذا ، فيجب أن تلاحظ أن كثيراً من الأفراد الذين يعيشون فى ظل ثقافة واحدة كثيراً مايكونون اتجاهات مختلفة تتفق وخبراتهم فى الوسط المحيط بهم وحاجاتهم وآمالهم وماضيهم ومستقبلهم ... إلخ.

اى ان قوى المجال المعنوى للفرد تشجع على ظهور أنواع خاصة من الحاجات والانفعالات كما تجذبهم نحو أنواع خاصة من الأهداف والمدركات وهذا العالم الخاص بالفرد يؤدى إلى تكوين اتجاهات خاصة به، وتيطلب ذلك أن تتخذ المنظمة الإجراءات الصحيحة وأن تضع السياسات الملائمة لخلق المجال المعنوى الذى يدعم تنفيذ الخطة الإسراتيجية.

معنى ذلك، أن عملية تكوين الاتجاهات عملية انتقائية لأنها تعتمد على إدراك الفرد للمحيط وعلى ما كونه الفرد من خبرة معرفية وأثر ذلك على حاجاته ورغباته وانفعالاته، ونحن نعلم أن الإدراك عملية انتقائية، ويتطلب هذا أن تهئ المنظمة المحيط أو مناخ العمل الذى يولد الإدراكات الإيجابية لدي أعضاء المنظمة بما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٢) الدوافع والحاجات

تساهم الدوافع والأهداف فى تكوين وتشكيل الاتجاهات، فهى القوى

المحركة للفرد على العمل والنشاط ، وهى التى توجهه نحو الأشياء والأهداف المرغوب فيها، كما تحدد مستويات نشاطه فى الوسط الذى يعيش فيه، كما أنها كثيراً ماتحدد مستوي استفادته من المنبهات الثقافية والحضارية المحيطة به. فتوجهه إلى أشياء معينة وبالتالى ينجذب إلى أهداف معينة لأنها تحقق له حاجات يسعى إلى تحقيقها.

ومن هنا، كان الاختلاف بين الأفراد فى المجتمع الواحد أو الجماعة الصغيرة الواحدة ، فقد يعيش شخصان فى منزل واحد أحدهما تخرج فى الجامعة، أى اتسعت معارفه وخبراته وتعددت دوافعه وحاجاته والثانى ورث عن أبيه أراضى وعقارات ولم ينل من التعليم شيئا وخبراته محدودة - هذان الجاران يتحركان فى مجالين معنويين مختلفين، كل يفهم ويدرك مؤشرات المحيط الثقافى على طريقته ، وكل بالتالى له معتقداته واتجاهاته ، حيث أن ميول الفرد واتجاهاته لاتنمو إلا فى حدود مجال حاجاته الهامة.

ويقتضى ذلك أن تتأكد إدارة المنظمة من توافق أو ترابط أو على الأقل وجود منطقة مشتركة بين دوافع وحاجات الفرد وأهداف المنظمة من خلال النتائج المدركة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٢) أنماط الشخصية

تؤثر بعض صفات المزاج والشخصية فى تكوين الاتجاهات، فتجعل الفرد أكثر ميولا لاتجاهات معينة فى بيئة معينة فنجد مثلاً، أن هناك حالات تشير إلى صفة الانطواء فى الشخصية يمكن أن تساعد على تكوين عوائق أمام تقدميته وثوريته، ولا يعنى هذا أن يتبادر إلى الذهن بالتالى إن كل الانطوائيين محافظين أو إن كل المنبسطين ثوريين بالضرورة، فالمقصود هو تأكيد وجود علاقة بين صفات الشخصية وبين الاتجاهات والعلاقة معقدة التركيب والتكوين بحيث

لايجوز بشأنها الإفراط فى التعميم. ويقتضى ذلك أن تراعى المنظمة أنماط الشخصية لأعضاء المنظمة عند تهيئة بيئة العمل بما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٤) المعلومات وكيفية إدراكها ومصادرها

تؤدى المعلومات دوراً أساسياً فى تكوين اتجاهات الأفراد، الأمر الذي جعل الحكومات تنشئ أجهزة هائلة كل مهمتها هو توصيل المعلومات إلي الأفراد لتتكون لديهم اتجاهات مرغوبة حيال موضوعات أو أمور معينة، أو لتشكيل عقلية المواطن بما يخدم أهداف وسياسات محددة تتجه إليها تلك الحكومات.

ولاشك أن نقص المعلومات لدى الأفراد ، يفسر الكثير من الاتجاهات غير السليمة، كذلك يجب التنويه إلى أهمية المصادر التى يستقى منها الفرد معلوماته وتأثيرها فى اتجاهاته. ويتضح من هذا أهمية الدور الذى تحدثه المعلومات في تكوين إتجاهات إيجابية لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية.

٦ - كيف يمكن تغيير الإتجاهات لدى أعضاء المنظمة بما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

صحيح أن الاتجاهات تتغير أو يمكن تطويرها أو إعادة تشكيلها ، إلا أنها تميل بطبيعتها إلى البقاء وتقاوم الضعف لأنها تعمل كموجة للإدراك والتحكم فيه، ولذلك قلما يتنبه الفرد إلى الأشياء والحقائق المخالفة لتلك الاتجاهات ، فموضوع الاتجاه عامة يقيد الملاحظة ويحدد الانتقاء .حقا قد يجبر الفرد فى بعض المواقف على أن يستمع لأشياء أو معلومات لاتتفق مع اتجاهاته (كإجبار الطلاب على مشاهدة فيلم تسجيلى سياسى) ولكنه لايلبث أن ينسى ما إستمع إليه أو شاهده.

بل إن الاتجاه قد يدفع الفرد إلى الانسحاب من المواقف التى تخالف اتجاهاته، لأن هذه المواقف تضايقه وتشعره بنوع من التوتر النفسي والضيق، ومثال ذلك المتدين الذى يكره مخالطة الملحدين، أو الشخص الجاد الذى يضطر لمعايشة الهزليين، أو الشخص السوى الواضح المباشر الذى يصعب عليه ان يألف المنافقين أو المرائين.

الخلاصة : إن الاتجاهات تميل إلى أن تبقي على حالها وتوجه سلوك الفرد نحو تجنب ماقد يؤدى إلى تغيرها . ومع هذا يمكن إحداث التغيير فى إتجاهات الفرد وإدراكاته ويشترط لذلك أن تتوافر عوامل ثلاثة :

(١) نشاط خاص يقوم به الفرد، لأن عملية التعلم عملية نشطة، ويؤدى تراكم هذا التعلم إلى تطوير هذه الإتجاهات أو تغييرها.
(٢) وجود نوع من الصيغة الانفعالية تشكل نشاط الفرد فيميل إلى أشياء وأهداف خاصة ينصرف إلى تحقيقها وينصرف عن أشياء أخرى وأهداف أخرى، بما يتطلب تغيير إتجاهاته وتطويرها.
(٣) توفر خبرات معرفية وحقائق خاصة تعمق قناعة الفرد أن إتجاهاته لم تعد تلائم تلك المعرفة والخبرة المتراكمة.

١/٦ - ماهى مظاهر تغيير الاتجاه ؟

يأخذ تغيير الإتجاه أحد أو كلا المظهرين التاليين :

(١) تغيير في مسار الإتجاه.
(٢) تغيير فى مستوى الإتجاه.

والمقصود فى الحالة الأولى هو تغيير اتجاه الشخص من المعارضة إلى التأييد مثلا أو من الرضا إلى التذمر، أما المقصود فى الحالة الثانية فهى زيادة تأكيد المعارضة أو زيادة قوة التأييد. ويعنى هذا أنه فى إمكانية المنظمة أن تخلق أو تقوى الإتجاه الإيجابى لدى أعضاء المنظمة لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

٢/٦ - أساليب تغيير الاتجاه

(١) تغيير الاتجاهات بسلطة خارجية من قبل الإدارة أو من خلال قرارات أو أوامر وتعليمات رسمية.

(٢) تغيير الاتجاه بالنشاط الذاتى، من خلال أنظمة ذاتية تدعم القبول الذاتى لدى أعضاء المنظمة.

٣/٦ - العوامل المؤثرة فى تغيير الاتجاه

تتأثر عملية تغيير الإتجاهات لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية بعدد من العوامل من اهمها مايلى :

(١) طبيعة الاتجاه وخصائصه ، فالاتجاه المتعصب تجاه عملية الإدارة الإستراتيجية صعب تغييره والعكس بالعكس، بمعنى أن القابلية للتغيير والتكيف مع متطلبات الخطة الإستراتيجية تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه.

(٢) درجة تعقيد الاتجاه ، فالاتجاه المعقد أصعب فى تغييره من الاتجاه البسيط، ويتطلب ذلك تحليل إتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية وإتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل الملائم معها بما يدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

(٣) مدى التوافق بين الاتجاه الجديد وبقية الاتجاهات الأخرى التى تكون مجموعة اتجاهات الشخص، ويتطلب ذلك دراسة وتحليل إتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الموضوعات والقضايا الأخرى غير الخطة الإستراتيجية.

(٤) صفات الشخص صاحب الاتجاه، سواء كانت صفات ذهنية أو نفسية أو عاطفية، ويجب أن يتم دراسة نوع ومدي تأثير هذه الصفات على فرص التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية.

(٥) طبيعة الموقف الذى يتم فيه الحصول علي المعلومات الجديدة ومصادر تلك المعلومات وأسلوب تقديم المعلومات، مما يتطلب وضع آلية ملائمة لتدفق

المعلومات الخاصة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، بما يدعم الإتجاهات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية.

٧ - قياس إتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الخطة الإستراتيجية

تفيد المعرفة باتجاهات الأفراد كثيراً في فهم سلوكهم وتفسيره والتنبؤ به، والمعرفة بها تتوقف على دقة قياسها لها ، ولايمكن قياس الاتجاهات الا بطريقة غير مباشرة، حيث لاسبيل لقياسها مباشرة، فنحن نستنتجها من سلوك الشخص الظاهرى حركيا أو لفظيا أو صامتا، وتتناول فيما يلى أساليب التعرض على الإتجاهات وقياسها :

(١) نحن جميعا لنا اتجاهات تحكم وتوجه ردود أفعالنا للمثيرات الخارجية، والادارة تريد أن تتعرف على اتجاهاتنا كأعضاء فى المؤسسة، وهى تستطيع أن تعتمد فى ذلك على قنوات الاتصال الرسمية ، فتسأل الملاحظين والمشرفين عن اتجاهات مرؤوسيهم، وهذه طريقة معتادة للتعرف على اتجاهات العاملين طبعا، ولكنها قد تكون غير دقيقة ، حيث يتم تحوير أو اختصار الاتجاهات من غير أن يخطئوا إلى حد كبير فى تقدير مشاعر العاملين.

(٢) هناك مصدر ثانوى آخر وهو الإشاعات ، فلا يخلو تنظيم من الإشاعات وبالتالى تعتبر هذه مصدر من مصادر التعرف على الاتجاهات ، ولكن احتمالات الخطأ فيه كبيرة للغاية ،حيث تميل الإشاعات إلى التركيز على الاتجاهات المتطرفة، مما يؤدى إلى عدم وضوح اتجاهات غالبية أعضاء المنظمة.

(٣) يمكن أن نعتمد على ملاحظة السلوك الملموس لأعضاء المنظمة فى أدائهم العمل وانتظامهم به كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم، ومن مظاهر السلوك

التى تكشف عن الاتجاهات التباطؤ المتعمد أثناء العمل وارتفاع معدل الغياب، والتسرع فى ترك مكان العمل فى نهاية اليوم، وهذه المظاهر تشير فعلا إلى الاتجاهات ولكنها تعطى الإشارة متأخرة إلى حد ما، حيث تكون الاتجاهات قد ساءت تماما بالفعل قبل أن تبدأ هذه المظاهر السلوكية فى التكرار، ومع ذلك فإن هذه المظاهر تعد الطريق الوحيد للتعرف على اتجاهات أعضاء المنظمة فى بعض المؤسسات.

(٤) يمكن أيضا الاعتماد على مصدر رابع هو المقابلات، يعد التحدث مع الناس احد اكثر الطرق شيوعا فى محاولة التعرف على اتجاهاتهم، من خلال حديثك مع الشخص تستطيع بالتأكيد أن تستشف اتجاهاته، إلا ان يكون الشخص زائفا فى حديثه بدرجة كبيرة ومحدثه محدود الخبرة فى مجال التعرف على الاتجاهات.

وهناك نوعان من المقابلات :

- المقابلة الموجهة ، وتلك تشتمل على أسئلة محدودة يجب عليها الشخص وأغلب هذه الأسئلة يكون بطبيعة الحال غير مباشرة.
- المقابلة غير الموجهة ، وهناك نترك الشخص يتحدث فى أي موضوع يعن له وبأى ترتيب يستريح اليه ، ومهمة المسئول فى المقابلة هى فقط تشجيعه على الاستمرار فى الحديث، ويتم بعد ذلك تحليل الحديث لتحديد اتجاهاته.

(٥) هناك أسلوب الاستقصاء، وهو أكثر الأساليب شيوعاً وأقلها تكلفة بالمقارنة بالنتائج الموضوعية التى يعطيها شريطة أن يحسن تصميمه وتنفيذه.

والإستقصاء قد يوجه إلى كل الأفراد المطلوب تحديد إتجاهاتهم أو إلى عينة محدودة منهم فقط ، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ويتضمن أسلوب المقابلة وأسلوب الاستقصاء استخدام نوعين أساسيين من الأسئلة أو أحدهما.

النوع الأول : يتكون من عبارات تلمس النواحى المراد قياس اتجاه الشخص حيالها مثل :

« إن مشكلة مصر الأساسية هى فى جوهرها مشكلة إدارة »

« إن الظروف البيئية للمنظمة لا تسمح بوضع خطة إستراتيجية »

« يصعب التنبؤ بالمستقبل والتعرف على إتجاه المتغيرات البيئية »

« يفضل التركيز على الأهداف قصيرة المدى بدلاً من الأهداف طويلة المدى »

- ☐ موافق جدا.
- ☐ موافق .
- ☐ غير محدد.
- ☐ غير موافق.
- ☐ غير موافق إطلاقا .

وهذا النوع من الأسئلة يقيس الاتجاه وقوته فى نفس الوقت.

« إذا لم يكن هناك من الموظفين الحاليين ملائماً لشغل الوظيفة هل يتم شغلها بفرد من خارج المنظمة ؟ ».

« إذا لم تستطيع إقناع رئيسك برأيك. هل تلتزم بما يعرضه هو أم لا تتحمس لذلك » ؟

« إذا لم تتوفر الموارد اللازمة هل من الملائم تخفيض مستوى الأهداف أم هناك مداخل أخرى ؟ ».

النوع الثانى : يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه شئ أو شكل أو موضوع معين مثل :

« إذا لم تفهم شيئا فى المحاضرة هل تستفسر عنه ؟ أم تفضل الانتظار حتى تفهمه وحدك فى البيت »؟

وعموما فإن الاختبارات التى تجرى لقياس الاتجاهات يمكن تبويبها فى ثلاثة انواع سواء كانت تستخدم فى مقابلات موجهة أو فى استقصاء وذلك كمايلى :

(١) إختبارات تتخذ شكل المقال ، وفيها توضع اسئلة يترك للشخص حرية الإجابة عليها بأسلوبه الخاص وبالطريقة التى يرغبها .

(٢) إختبارات ذات إجابة قصيرة ، ولهذه الاختبارات صور متعددة :

- أسئلة الصواب والخطأ .
- أسئلة الاختبار المتعددة .
- أسئلة تكميلية .

(٣) الإختبارات السيكولوجية.

وخلاصة القول : أن كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ورقابة نتائجها يتطلب إستمرارية متابعة وقياس إتجاهات الأطراف ذوى العلاقة بصفة عامة وإتجاهات أعضاء المنظمة بصفة خاصة، والتعرف على نوع وقوة هذه الإتجاهات، وإتخاذ الترتيبات اللازمة لخلق وتعميق الإتجاهات الإيجابية التى تهئ المناخ الملائم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بفعالية بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

٨ - إعداد قوائم الاستقصاء لأغراض رقابة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يتضح مما سبق دور قوائم الإستقصاء للتعرف على إتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية. ويتطلب إعداد قوائم الاستقصاء مجموعة من الخطوات والاجراءات والقواعد والضوابط لضمان دقة وجودة البيانات والمعلومات التى نحصل عليها باستخدام هذه القوائم.

ويمكن تعريف قائمة الاستقصاء بأنها « قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمى يتم تحديدها وصياغتها وترتيبها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم الهدف من إعدادها . وهنا يجب تصميمها بما يتفق وأهداف متابعة الخطة الإستراتيجية.

ويعتبر الاستقصاء الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان ويهدف إلى التعرف على أراء واتجاهات ونوايا ودوافع أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية، ويعتمد الاستقصاء على قائمة أسئلة وربما قائمة ملاحظة لجمع البيانات، ويؤدى الإعداد الجيد لقائمة الأسئلة إلى الحصول على البيانات التى تتفق مع هدف تدعيم تنفيذة الخطة الإستراتيجية. كما يؤدى سوء إعداد قائمة الأسئلة إلى جمع بيانات غير كاملة أو متحيزة أو لا تتفق مع هذا الهدف .

١/٨ مجالات استخدام قوائم الاستقصاء

تستخدم قوائم الاستقصاء فى مجالات عديدة تتعلق بإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ومن أهم هذه المجالات مايلى :

- تحديد وتوصيف احتياجات ورغبات وتوقعات فئات المجتمع والأطراف المختلفة من المنظمة.
- توصيف وقياس اتجاهات وميول الأفراد ذوى العلاقة تجاه قضايا ومشاكل المنظمة والخطة الإستراتيجية.

- تحديد وتوصيف الفروق بين ميول واستعدادات فئات أعضاء المنظمة نحو مسارات معينة لنشاط وإعمال المنظمة.
- قياس الأراء والتصورات الخاصة بالأفراد أو الفئات المستهدفة من الدراسة بشأن المشاكل أو الموضوعات التى تتعلق بالخطة الإستراتيجية.
- توصيف سلوك أعضاء المنظمة سواء كان السلوك المتوقع أو الماضى أو الحالى تجاه أهداف ورسالة المنظمة.
- التعرف على مفاهيم وقيم معتقدات فئات الموظفين فى المنظمة تجاه سياسات الإدارة العليا فيما يتعلق بمشاركة الموظفين فى الإدارة والأرباح وغيرها.
- تحديد وتوصيف نوع المعرفة فيما يتعلق بالخطة الإستراتيجية وقياس مستواها سواء لفئة معينة أو جميع أعضاء المنظمة.
- دراسة وتوصيف ثقافة المنظمة والفئات المختلفة من الموظفين وتوصيف التغيرات التى تحدث فيها ، وتأثير ذلك على فرص تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد من نوع وسن وتعليم ومهنة ودخل وغيرها، وتحديد تأثيرها على الإتجاهات بشأن الخطة الإستراتيجية.
- التعرف على تفضيلات أعضاء المنظمة بشأن سياسة بديلة لمعالجة مشكلات تنظيمية وإدارية معينة.

٢/٨ مراحل إعداد قوائم الاستقصاء

يستلزم إعداد قوائم استقصاء لأغراض متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية مجموعة من المراحل والخطوات للتوصل إلى قائمة استقصاء

تتوافر فيها اشتراطات الصدق والثبات بما يمكن من الحصول على البيانات والمعلومات بالجودة المطلوبة وتتمثل هذه المراحل والخطوات فيما يلى :

١/٢/٨ - تحديد الإطار العام الذى يحكم تصميم قائمة الاستقصاء :

تتعلق هذه الخطوة بالأبعاد الأساسية التى تحكم إعداد قائمة الاستقصاء وتتمثل فى الاعتبارات التالية :

(١) تحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوب توفيرها وتوصيفها بما يخدم أهداف متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية لتوفير ما يتعلق بالأبعاد أو العناصر أو المتغيرات المرتبطة بهذه الأهداف.

(٢) تحديد وتوصيف المجتمع أو العينة التى نستهدف التعرف على إتجاهاتها والتى سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها وذلك حتى يراعى ذلك فى شكل ومحتوى وترتيب عناصر قائمة الاستقصاء.

(٣) تحديد الأسلوب المناسب أو الأساليب المناسبة التى سوف تستخدم فى تجميع البيانات والمعلومات وبما يتفق وخصائص الأفراد الذين سنحصل منهم على هذه البيانات والمعلومات، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

٢/٢ - تحديد مستوى الأسئلة *Question Content* التى تتضمنها قائمة الأستقصاء:

تتعلق هذه الخطوة بتحديد طبيعة الأسئلة التى سيتم استخدامها فى القائمة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة. ويتطلب ذلك حسم النقاط التالية :

(١) التأكد من دقة تحديد البيانات المطلوبة لأغراض التعرف على إتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية :

ويتم ذلك من خلال مايلى :

- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات : حيث يتم ذلك من خلال طرح التساؤل حول مدى أهمية وضرورة توفير هذه البيانات والمعلومات بما يحقق أهداف التعرف على الإتجاهات.
- التأكد من ان كل سؤال سوف يزود بمعلومات محددة ومطلوبة فى نفس الوقت.
- التأكد من انه يتعذر اتخاذ قرار بشأن الخطة الإستراتيجية دون توافر هذه البيانات والمعلومات التى يوفرها كل سؤال بالقائمة.
- مراجعة الأسئلة والتأكد أنها ذات علاقة بالخطة الإستراتيجية ومكوناتها.

(٢) تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع الخطة الإستراتيجية ومتغيراتها :

ينبغى أن يكون الأصل فى تحديد الأسئلة أن تكون مرتبطة بوضوح بالخطة الإستراتيجية ومتغيراتها، إلا أنه فى بعض الحالات ، ولأهداف محددة، بأن يتم تضمين قائمة الاستقصاء بعض الأسئلة غير المرتبطة مباشرة بموضوع ومتغيرات الإستقصاء، وذلك لأهداف معينة أهمها مايلى :

- أسئلة محفزة أو دافعة للمستقصى منه توفر له الحمية والثقة للتجاوب م , وحفزه للإجابة على القائمة.

  مثال : أن يتم تضمين قائمة استقصاء موجهة إلى رجال الأعمال عن فرص العمل لدى القطاع الخاص كما يلى :

  بصفتك من رجال الأعمال والمستثمرين الذين يساهمون فى الاقتصاد الوطنى، ماهو تصورك لتنمية الاقتصاد الوطنى ؟

- أسئلة بغرض لفت الانتباه عن شئ معين إلى شئ آخر بهدف اخفاء الغرض من البحث تجنباً لتأثير ذلك على حياد وموضوعية المستقصى منه والتأكد من عدم التحيز فى إجاباته. مثال ذلك أن يتم تضمين قائمة إستقصاء موجهة لأعضاء المنظمة عن مدى استعدادهم للتضحية فى الأجل القصير لدعم تحقيق أهداف المنظمة فى الأجل الطويل :

- ماهو تقديرك بشأن ضعف دوافع الفرد للإستجابة لإحتياجات المنظمة في أوقات الأزمة ؟

- ماهى مقترحاتك للأساليب التى يمكن أن تستخدمها المنظمة لإكتساب ثقة وتعضيد أعضاء المنظمة لخططها وأهدافها.

● أسئلة محايدة تساهم فى تحقيق الألفة بين المستقصى منه والقائم بالدراسة ومن ثم تحمس الأفراد للإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة، مثال ذلك فى الحالة السابقة :
- ماهى الأساليب الملائمة التى تساعد المنظمة فى تحقيق أهداف وطموحات العاملين بها.
- ماهى مقترحاتك بشأن المصادر التى يمكن من خلالها تحسين المنافع التى يحصل عليها أعضاء المنظمة.
- ماهو الأفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة المزايا النقدية أم المزايا العينية ؟

(٣) التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات المطلوبة أو إيجادها :

يجب التأكد من أن الأسئلة التى تم تحديدها هى كافية لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة لأغراض التعرف على إتجاهات أعضاء المنظمة تجاه الخطة الإستراتيجية، ومن ثم تحديد مدى الحاجة إلى إضافة أسئلة أخرى. وكذلك يجب فى هذه الخطوة تجنب الأسئلة المزدوجة أو المركبة والتى تتضمن السؤال عن شيئين فى وقت واحد وفى إجابة واحدة فقط، وفيما يلى أمثلة لتوضيح ذلك:

● هل تفضل حوافز محدودة فى فترة قصيرة أم حوافز مرتفعة بعد فترة طويلة؟

● هل تفضل صلاحية أوسع مع مسئوليات متنوعة أم صلاحية محدودة وواجبات بسيطة ؟

● هل تفضل وحدة سكنية بمساحة واسعة وحجرات ضيقة أم وحدات سكنية بمساحة متوسطة وحجرات واسعة ؟

- هل تفضل طابعة بسعر منخفض ولكن تستهلك أحباراً كثيرة أم طابعة بسعر أعلى ولكنها تستهلك أحباراً قليلة ؟
- هل تفضل ماكينة مرتفعة السعر وتتطلب صيانة محدودة أم تفضل ماكينة رخيصة تتطلب صيانة متعددة ؟

وفى مثل هذه الحالات يفضل تجزئة السؤال إلى سؤالين لضمان إجابة المستقصى منه على السؤالين فضلاً عن سهولة إدراك المستقصى منه وإستيعابه للأسئلة وتقديم البيانات والمعلومات المطلوبة.

وتتطلب هذه المرحلة ايضاً تجنب الأسئلة التى تتطلب منه تجميع معلومات وبيانات من مصادر أخرى إضافية أو التى تطلب منه عمليات حسابية معينة، وفيما يلى زمثلة لتوضيح ذلك :

- ماهو متوسط أدائك خلال الفترة الماضية ؟
- ماهى إتجاهات وإحتمالات حدوث الأخطاء والإنحرافات أثناء العمل ؟
- ماهو حجم إنفاق الأسرة خلال الشهر الماضى ؟
- ماهو متوسط أعمال الفرد فى الأسرة ؟
- ماهو حجم دخل الأسرة ؟

(٤) تحديد مدى قدرة المستقصى منه على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة :

تتطلب هذه الخطوة ان نتأكد من أن المستقصى منه لديه القدرة على إعطاء البيانات والمعلومات بصورة صحيحة. وكذلك التأكد من عدم وجود عوائق أو مبررات لدى المستقصى منه تمنعه أو تدفعه لتقديم معلومة غير صحيحة. ومن أهم هذه العوائق مايلى :

- عدم القدرة على تقديم الإجابات عن أسئلة القائمة بصورة واضحة ومحددة. ويظهر ذلك بوضوح عند استخدام الأسئلة العامة أو الأسئلة المفتوحة مثال ذلك مايلى :

- لماذا لا توافق على فكرة السوق العربية المشتركة ؟
- ماهو موقفك تجاه هذه السياسة الإدارية ؟
- لماذا تشترى هذه المنتج ؟
- ماهو رأيك بشأن هذه الخطة ؟
- لماذا ترفض هذه الفكرة الاستثمارية ؟
- ماهى المزايا التى تنفرد بها الشركة « م » ؟
- ماهى العوامل التى تفاضل بين الخدمات على أساسها ؟
- ماهو تخيلك بشأن هذا القرار ؟

ويتضح من هذه الأسئلة انها تتطلب من المستقصى منه أن يذكر مجموعة الأسباب المرتبطة بمجال التساؤل بدون حدود معينة، ويفضل فى مثل هذه الحالات أن يتم وضع عدد من الإجابات مع السؤال ليقوم المستقصى منه بالاختيار منه بينها.

- عدم المعرفة بطبيعة الأسئلة وعدم الدراية بطبيعة البيانات والمعلومات المرتبطة بها، حيث يتم سؤال المستقصى منه عن بعض الأشياء التى لا يعرفها. كأن نسأل عن دوافع الشراء لدى بعض أفراد أسرته أو كأن نسأل الفرد عن متوسط الدخل الشهرى لأحد معارفه أو اقاربه أو اصدقائه، أو قد نسأل الفرد عن منتج جديد لا يعرف خصائصة أو إستخداماته أو شركة لم يسمع عنها أو لم يتعامل معها.

- عدم الدراية بطبيعة الأسئلة أو علاقتها بالبيانات والمعلومات المطلوبة نتيجة نسيانها أو صعوبة تذكرها. ويحدث ذلك عند سؤال المستقصى منه عن بيانات يفترض تخزينها فى الذاكرة، إلا أن الفرد يصعب عليه تذكرها، إما لسبب عدم قدرة الفرد على تذكرها كاملة وعلى حقيقتها كما حدثت أو لأن الفرد يتجه إلى التخيل لما حدث في الماضى، أو بأن الفرد يذكر الحدث على سبيل التقريب أو التهويل.

مثال ذلك : عند سؤال الفرد عن عدد مرات تناوله للوجبات السريعة الجاهزة خلال الشهر الماضى أو خلال ثلاثة شهور ماضية.

ويفضل فى مثل هذه الحالات تضمين التساؤل بعض الإجابات المساعدة للفرد لتذكر البيانات والمعلومات المتعلقة بمجال السؤال.

(٥) تحديد مدى استعداد المستقصى منه لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة :

حيث لا يكتفى بمجرد التأكد من تواجد القدرة لدى الفرد للإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء وإنما يتطلب الأمر أيضاً التأكد من توافر الاستعداد والرغبة لإعطاء هذه الإجابات .

ويستلزم ذلك التعرف على الأشكال التى يمكن أن يستخدمها الفرد فى عدم الإجابة أو تقلل إستعداده لها، ومن هذه الأشكال مايلى :

- أن يرفض الفرد كلية الإجابة عن بعض الأسئلة.
- تعمد الفرد إلى تقديم إجابات غير صحيحة للأسئلة التى لا يرغب فى الإجابة عليها.
- أن يتخذ الفرد موقفاً تجاه القائمة بعد قراءته لتساؤل لا يرغب فى الإجابة عليه.

ويستلزم ذلك ، لكى تستفيد من نتائج الإستقصاء فى متابعة تنفذ الخطة الإستراتيجية، التعرف على الأسباب أو الدوافع التى تدفع الفرد لإتخاذ موقف أو أكثر من هذه المواقف. وترجع هذه الأسباب عادة إلى كون المستقصى منه ينظر إلى بعض الأسئلة باعتبارها حرجة أو تمس مكانته الاجتماعية أو أنها تتعلق بأمور شخصية لا يجب السؤال عنها أو الإجابة بشأنها . ومن أمثلة هذه الأسئلة : أن تسأل الرجل عن من المسئول عن الأسرة عن تنظيم ميزانية الأسرة أو سؤال الرجل عن من هو صاحب القرار عند شراء سلع أو منتجات معينة ..

وهكذا . ويتطلب الأمر في مثل هذه الحالات ان يكون لدينا مهارات عالية بشأن صياغة بعض الجمل أو العبارات تجعل مثل هذه الأسئلة من الأشياء المألوفة أو العادية.

٣/٢/٨ - الإنتهاء إلى الصياغات الملائمة للأسئلة :

تتمثل هذه الخطوة فى عملية تحويل محتوى الأسئلة إلى مصطلحات وعبارات يتم صياغتها بصورة محددة وواضحة ومفهومة ويسهل استيعابها بواسطة المستقصى منهم.

ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات أساسية فى هذه الصياغة ، منها مايلى :

- بساطة ووضوح الأسئلة.
- إمكانية فهم الأسئلة من قبل الأفراد الذين سوف يقومون بالإجابة عليها.
- التأكد من ان صياغة الأسئلة سوف تساعد المستقصى منه على تقديم المعلومات المطلوبة.
- الإيجاز والاقتصار والابتعاد عن الصياغات الطويلة مالم يستلزم طبيعة العنصر ذلك مثل تذكرة المستقصى منه بشئ معين.

ولتحقيق تلك الاشتراطات يجب مراعاة وحسم الأمور الأساسية التالية :

(١) مدى إمكانية المستقصى منه فهم الكلمات فى صورة مصطلحات وجمل :

يجب مراعاة المستوى الثقافى والتعليمى والمعرفى لدى الأفراد المستقصى منهم عند صياغة الأسئلة الواردة فى قوائم الاستقصاء. حيث يتطلب الأمر تجنب المصطلحات أو الصياغات التى لا تتفق وإمكانية من نسألهم. مثال ذلك يجب عدم استخدام مصطلحات قد لا يدرك المستقصى منه معناها مثل

مصطلحات الكفاءة والفعالية أو مصطلحات التسويق أو الترويج أو الإعلان، أو مصطلحات الخصائص الفنية أو الديموجرافية أو التكنولوجية أو مصطلحات الجودة الشاملة والأيزو أو مصطلحات الروح المعنوية أو الإنتماء ، أو مصطلحات ارتفاع دوران العمالة أو الانتاجية أو الإيراد الحدى أو مصطلحات ضغوط العمل أو الصراع التنظيمى أو غموض الدور وغيرها.

ولضمان استخدام كلمات مفهومة تراعى الاعتبارات الأساسية التالية :

- تحديد مدى إمكانية استخدام كلمات أو مصطلحات أكثر بساطة ووضوح.
- تجنب الكلمات التى يمكن أن تقرأ بأكثر من طريقة وبالتالى تعطى أكثر من معنى.
- التأكد من أن الكلمة تعطى المعنى المقصود والمطلوب .
- فى حالة الكلمات التى يمكن أن يكون لها معنى آخر محتمل يجب إضافة جزء بالسؤال ليؤكد المعنى المطلوب.

(٢) مدى وجود كلمات أو تعبيرات أو صياغات تؤدى إلى التحيز من المستقصى منه :

يجب تجنب الكلمات أو التعبيرات التي عند وجودها فى السؤال توجه المستقصى منه نحو الإجابة بأسلوب أو بطريقة معينة، وذلك مثل الصياغات التى تضغط بصورة أو بأخرى على مشاعر أو اتجاهات أو قيم الأفراد. ومن أمثلة الأسئلة التى تقود المستقصى منه إلى التحيز مايلى :

- الإفصاح الواضح عن هوية وأهداف التطوير أو التغيير أو التعديل الشامل المتوقع من نتائج الإستقصاء.
- استخدام أمثلة عملية تجذب إنتباه المستقصى منه وتوجهه للتفكير نحو جهة أو موضوع أو قرار معين.
- إدراك أو إحساس المستقصى منه من سياق السؤال أن موجه السؤال لديه توجه معين ورأى أو قرار مبدئى خلف التساؤل.

(٣) مدى تضمين الأسئلة أو بعضها كافة البدائل المحتملة للإجابة للاختيار من بينها :

تتطلب بعض الأسئلة فى قوائم الاستقصاء أن يتم تقديم عدد من البدائل المرتبطة والخاصة بالسؤال ذاته وليس بدائل الإجابة التى يتم الاختيار من بينها. حيث يجب عدم حجب بديل له علاقة بالتساؤل، وإنما يجب تضمين السؤال كافة أو عدد من البدائل المرتبطة به، ومن أمثلة ذلك مايلى :

- إذا حققت الشركات العامة خسائر بصفة مستمرة، هل ترى أنه من الأفضل أن يتم بيع هذه الشركات ؟
- فى حالة عدم كفاية الوظائف الموجودة بالقطاع الخاص لإتاحة فرص العمل المطلوبة، هل ترى أنه من واجب الدولة توفير فرص العمل المطلوبة ؟
- إذا استمر انخفاض معدلات أداء الموظف رغم تدريبه ومحاولة تحسين مهاراته هل ترى أنه من المناسب الاستغناء عنه ؟

نلاحظ من هذه الأسئلة أنها لم تتضمن كافة أو عدد من البدائل التى يمكن التصرف على أساسها وإنما اقتصرت على عرض بديل واحد فقط للتصرف، وتم سؤال المستقصى عنه، ويفضل فى مثل هذه الأسئلة عرض عدد من البدائل ضمن مكونات السؤال.

(٤) إلى أى مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال :

لاشك أن القائم بإعداد القائمة عادة يقوم بصياغة الأسئلة وفى ذهنه مجموعة من الافتراضات ذات العلاقة بمجال السؤال. كأن يضع فى ذهنه أن المستقصى منه سوف يتأثر باعتبارات معينة عند الإجابة على سؤال معين رغم عدم وجود ارتباط مباشر بين هذه الاعتبارات وموضوع السؤال، وإذا لم يراعى موجه السؤال هذه الاعتبارات ويعمل على إضافة أجزاء أخرى على السؤال لتحييد هذه الاعتبارات فسوف يترتب على ذلك تحيزاً فى ردود المستقصى منهم، وفيما يلى مثالاً لتوضيح ذلك :

● ماهو رأيك فى إضافة بعض الكلمات الحديثة على السيارة التى تنتجها الشركة « س » ؟

وقد تكون إجابات ثلاثة افراد على هذا السؤال على النحو التالى :

- الفرد الأول : أوافق تماماً.
- الفرد الثانى : لا أوافق على الاطلاق.
- الفرد الثالث : غير محدد.

وقد يرجع الاختلاف فى إجابات الأفراد ليس لاختلافهم حول موضوع السؤال وهو الكماليات الإضافية الحديثة، وإنما قد ترجع هذه الاختلافات نتيجة الافتراضات التى تولدت فى ذهن المستقصى منهم عند قراءة أو سماع السؤال. حيث إفترض الفرد الأول أن هذه الإضافات لا يترتب عليها اى زيادة فى التكلفة أو أنها تكلفة بسيطة أو أنها تكلفة تدخل فى نطاق إمكانياته وتفضيلاته، بينما إفترض الفرد الثانى أن هذه الكماليات الإضافية يترتب عليها تكلفة إضافية كبيرة لا تبررها هذه الكماليات أو انها تخرج عن نطاق إمكانياته وتفضيلاته، بينما إفتراض الفرد الثالث أن هذا موضوع لا يعنيه لأنه ليس فى حاجة إليه أو سوف يدرس الموضوع ويقيمه فيما بعد.

وفى كل الأحوال يجب على القائم بتوجيه السؤال ان يأخذ فى اعتباره هذه الافتراضات المحتملة، ويضع الأسئلة بصورة تغطى أو تتضمن هذه الافتراضات.

(٥) هل تم تحديد الإطار الثقافى أو الفكرى للمستقصى منه ومراعاته عند صياغة الأسئلة:

يجب مراعاة المستوى والإطار الفكرى والثقافى للمستقصى منه عند تصميم القائمة وصياغة الأسئلة. حيث ان صياغة السؤال تحدد بدرجة كبيرة المدى والإطار الفكرى أو الثقافى الذى يتحرك فيه المستقصى منه. ويتضح ذلك

عند تحليل الفروق بين صياغات الأسئلة التى تسأل عن المفاهيم والتصورات والأراء وتلك التى تهتم بتوصيف الإدراكات، والأخرى التى تتناول تقييم الاتجاهات، وتختلف فى ذلك عن الأسئلة التى تطلب من المستقصى منه تقييم سلعة أو خدمة معينة . وذلك، يجب على المسئول عن إعداد قائمة الإستقصاء أن يحدد صيغة السؤال التى تتفق مع الهدف من السؤال وما يرتبط به من تصور فكري معين لدى المستقصى منه.

٣/٨- سمات الاستقصاء الجيد

يمكن إيجاز أهم سمات الاستقصاء الجيد لأغراض متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية فيما يلى :

- احتواء الاستقصاء على أسئلة تغطى البيانات التي يتم البحث عنها دون غيرها بما يخدم أهداف رقابة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- يتجنب البيانات التى لا تتفق مع هدف دعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية أو الموضوعات الجانبية.
- يؤمن الحصول على أكبر كم من البيانات المطلوبة بشأن تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- الإيجاز والبساطة والاتفاق مع اللغة التى يفهمها المستقصى منهم وتحديد إتجاهاتهم تجاه تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- يسهل على المستقصى منهم تقديم البيانات المتوافرة لديهم بما يخدم أهداف الخطة الإستراتيجية.
- يتجنب عيوب صياغة الأسئلة السابق الإشارة إليها.
- تتفق صياغة الأسئلة مع وسيلة جمع البيانات مع خصائص الأفراد المستقصى منهم.

- يتضمن أسئلة تستهدف التأكد من صحة إجابات المستقصى منهم والتعرف على حقيقة إتجاهاتهم بشأن تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- يسهل عملية تبويب الإجابات وتحليلها للتعرف على كفاءة تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- تحقيق التتابع المنطقى للتساؤلات التي يشملها الاستقصاء بصورة يسهل الإطلاع والإجابة عليها.

وحتى يمكن استيفاء هذه السمات يجب على معدى قوائم الاسئلة الإلمام بخصائص الصياغة الجيدة للأسئلة والفهم الكامل لموضوع الاستقصاء والقدرة على إعداد الأسئلة المناسبة والاستمرارفى تجويدها، ويتطلب تصميم الاستقصاء أيضاً مهارات وصفات معينة لدى معد قائمة الاستقصاء ، مثل الصبر وصفاء الذهن والخبرة بجوانب الخطة الإستراتيجية وخصائص الأطراف ذوى العلاقة بصفة عامة وأعضاء المنظمة بصفة خاصة.

وللتأكد من توفر هذه السمات فى قوائم الاستقصاء يجب على القائم بإعداد قائمة الاستقصاء أن يراعى مايلى :

- تحديد البيانات المطلوب جمعها بوضوح.
- إعداد سلسلة من الأسئلة التى توفر إجاباتها البيانات المطلوبة.
- ترتيب الأسئلة بشكل منطقى والتأكد من أنها مشوقة قدر الإمكان وخالية من عيوب الصياغة.
- الاختبار الأولى لقائمة الاستقصاء بواسطة الباحثين والمتخصصين فى إعداد قوائم الأسئلة لكشف ماقد يتواجد بها من عيوب فى الصياغة ثم اختبارها على عينة محدودة.
- فحص نتائج اختبار القائمة للتأكد من :
  - سهولةتبويب النتائج وتحليلها.
  - مدى توفيرها للبيانات المطلوبة وبجودة عالية.
- إعادة صياغة محتويات قائمة الاستقصاء فى شكلها النهائى.

٨/٤ - أنــواع أسئلة الاستقصــــــاء

لا يوجد نوع نموذجى للأسئلة التى يمكن إدراجها فى قائمة الاستقصاء ولكن يتوقف نوع الأسئلة على عدة عوامل اهمها المجالات التى تهدف إلى تناولها، ونوع وسيلة جمع البيانات. وبصفة عامة تنقسم الأسئلة فى قوائم الاستقصاء إلى :

١/٤/٨ - السـؤال المفتوح :

وهو ذلك السؤال الذى يجيب عليه المستقصى منه وفقاً لرغبته وبأسلوبه الخاص دون التقيد بإجابات محددة للسؤال مسبقاً.

مثال :- لماذا اشتريت مخرطة آلية ماركة « س » ؟

- لماذا تفضل هذه السياسة ؟
- ما رأيك فى هذه الخطة ؟
- كيف يمكن الاستفادة من نهذه الفرصة ؟
- كيف نتعامل مع هذه المشكلة.

وفيما يلى المزايا والعيوب الرئيسية للسؤال المفتوح :

(١) مزايـا السـؤال المفتـوح :

إن الميزة الرئيسية للأسئلة المفتوحة هى أنها تسمح بإيضاح جوانب موضوع السؤال عن طريق الحصول على إجابات مختلفة ومتعددة. ولهذا تستخدم الأسئلة المفتوحة فى الدراسات الاستطلاعية وفى البحوث التى تهدف إلى التعرف على دوافع وآراء المستقصى منهم، مثل حالة الرغبة فى معرفة إتجاهات أعضاء المنظمة بشأن الخطة الإستراتيجية.

(٢) عيوب السؤال المفتوح :

يعاب على الأسئلة المفتوحة صعوبة تفريغ وتبويب وتحليل الإجابات مما

قد يضطرنا إلى تبويب الإجابات داخل عدد كبير من فئات الإجابة أو دمج بعض الإجابات المتباينة داخل عدد محدود من فئات الإجابة .

٨/٤/٢ - السؤال المغلق :

هو ذلك السؤال الذى تحدد له إجابات مسبقاً بحيث يختار المستقصى منه من بينها، وهناك أربعة أنواع من الأسئلة المغلقة هى :

(١) السؤال المغلق أحادى الإجابة :

مثال : ذلك مايلى :

- هل من المناسب تنويع الخدمات التى تقدمها للعملاء ☐ نعم ☐ لا
- هل يمكن تحميل العميل جزء من تكلفة الخدمات التى يحصل عليها ☐ نعم ☐ لا
- هل يفضل تأجير المعدات بدلا من شرائها ؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل من الأفضل الحصول على خدمات التسويق من جهة أخرى ؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل تصدر شركتكم أياً من منتجاتها للخارج ؟ ☐ نعم ☐ لا

(٢) السؤال المغلق متعدد الإجابات :

وفى هذه الحالة يطلب من المستقصى منه إختيار إجابة أو أكثر من الاجابات الواردة بالسؤال . مثال ذلك مايلى :

- أى الحوافز التالية تفضلها :

☐ حافز فردى ☐ حافز جماعى ☐ حافز نقدى

☐ حافز معنوى ☐ حافز مادى

- أى الأسواق ترى أنها واعدة أمام منتجاتنا :

☐ المحلى ☐ العربى ☐ الأفريقى ☐ الأوربى

(٣) أسئلة السلم :

تهدف هذه النوعية من الأسئلة إلى التعرف على مدى قوة إتجاهات المستقصى منه نحو موضوع معين، مثال ذلك مايلى :

- هل توافق على تغيير المورد الحالى ؟

☐ أوافق جداً

☐ أوافق

☐ بدون رأى محدد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق على الإطلاق

- ماهى تقديراتك لظروف السوق العربية أمام الخدمات التى تقدمها المنظمة ؟

☐ متفائل جداً ☐ متفائل ☐ غير متشائم ☐ متشائم جداً

- ماهو تصورك بشأن فرص توسيع نشاط عمل المنظمة خلال المرحلة المقبلة ؟

☐ متعددة جداً ☐ كثيرة ☐ متوسطة ☐ محدودة ☐ منعدمة

- ماهى إمكانية التغلب على مشاكل التصدير أمام منتجاتنا ؟

☐ قوية جداً ☐ قوية ☐ غير واضح ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جداً

(٤) أسئلة الترتيب :

قد يطلب من المستقصى منهم (أعضاء المنظمة) ترتيب عدة عوامل وفقاً لتفضيلهم لها أو وفقاً لأهميتها بالنسبة لهم ويأخذ الترتيب شكلاً تصاعدياً أو تنازلياً، مثال ذلك مايلى :

برجاء ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها من وجهة نظركم عند إختيار العميل لجهاز التليفزيون الذى يتم شراؤه بحيث تضع دائرة على رقم (١) لأكثر العوامل أهمية ثم رقم (٢) للعامل الذى يليه فى الأهمية من وجهة نظر العميل وهكذا.

• السعر	١	٢	(٣)	٤	٥
الجود	١	(٢)	٣	٤	٥
الماركة	(١)	٢	٣	٤	٥
الحجم	١	٢	٣	(٤)	٥
المظهر	١	٢	٣	٤	(٥)

مثال آخر:

- برجاء ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها فى تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

العوامل	الترتيب									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
• موقف المنافسين.										
• موقف مصادر التوريد.										
• موقف المقاولين.										
• ظروف السيولة.										
• إمكانيات العاملين.										
• سياسة الإدارة العليا.										
• نظم الحوافز.										
• العلاقات بين الإدارات.										
• الحالة الفنية للمعدات.										
• البيانات والمعلومات										

وفيما يلى المزايا والعيوب الرئيسية للسؤال المغلق.

■ مزايا السؤال المغلق :

يتميز السؤال المغلق بسهولة تفريغ وتبويب وتحليل الإجابات والإقلال من التحيز الناشئ عن تعدد مسارات الإجابات وإختلافها.

■ عيوب السؤال المغلق :

يعاب على الأسئلة المغلقة إحتمال إغفال أحد العناصر الهامة للإجابة بالنسبة للمستقصى منهم مما يؤدى إلى الحصول على إجابات لا تمثل المواقع، كذلك يميل بعض المستقصى منهم إلى اختيار اول بدائل الإجابة للسهولة ويصعب الإعتماد عليه فى الدراسة الاستطلاعية.

٨/٤/٣ - السؤال المغلق والمفتوح معاً :

هو ذلك السؤال الذى تحدد له إجابات مسبقاً وتترك أيضاً الحرية للمستقصى منه لإضافة أى إجابات أخرى يراها.

ويتميز السؤال المغلق المفتوح معاً بأنه يتجنب عيوب السؤال المغلق من حيث إحتمال إغفال بعض الإجابات التى تهم المستقصى منه وكذلك تجنب عيوب السؤال المفتوح من حيث صعوبة تبويب وتحليل الإجابات وإحتمال التحيز عند تفسيرها أو تلخيصها، ومن أمثلة الأسئلة المغلقة والمفتوحة مما مايلى :

- أى العوامل التالية ترى أنها اكثر ملاءمة لتنمية مبيعات الشركة من المنتج س؟

☐ الإعلان

☐ تنشيط المبيعات.

☐ تخفيض السعر

☐ التوزيع الشامل.

☐ اخرى هى :

مثال (٢) :

ضع علامة (√) امام البديل الذى تراه ملائما لزيادة راس المال بما يوفر السيولة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

☐ الاكتتاب العام.
☐ الاكتتاب المغلق.
☐ مساهمات من العاملين.
☐ اقتراض من البنوك.
☐ الأرباح المحتجزة
☐ اخرى وهى :

(١)
(٢)
(٣)

مثال (٣) :

ضع علامة (√) امام البديل الذى تراه لتحسين دخل ومنافع العاملين خلال فترة الخطة :

☐ زيادة المرتبات الأساسية.
☐ زيادة فئة البدلات الحالية.
☐ إضافة بدلات جديدة.
☐ زيادة نسبة الحوافز.
☐ تقديم مزايا عينية جديدة.

☐ أخرى، وهى :

(١)

(٢)

(٣)

٥/٨ - خصائص الصياغة الجيدة للأسئلة

توجد مجموعة من الخصائص التى لها صفة العمومية والتى يجب أن يلم بها معدى قوائم الأسئلة لأغراض متابعة تطبيق الإستراتيجية حيث يمكن تجنب الصياغة غير الملائمة للأسئلة. وهذه الخصائص هى :

(١) يجب أن يكون السؤال أقصر مايمكن. ذلك لأن الأسئلة المطلوة تؤدى إلى الملل أو تداخل المعانى، مما يؤدى إلى صعوبة التعرف على إتجاهات أعضاء المنظمة تجاه تنفيذ الإستراتيجية.

(٢) يفضل تجنب الأسئلة المجهدة لذاكرة المستقصى منه أو التى لا تتوافر لديه بيانات عنها، مثال مايلى :

- ماهو حجم الاتفاق الترويجى لدى المنافسين ؟
- ماهو عدد لعب الأطفال التى إشتريتها لأبنائك خلال العام الماضى ؟
- ماهتو تطور حجم مبيعات المنافسين خلال الفترة السابقة ؟

(٣) يفضل توجيه أسئلة غير مباشرة عند طلب الحصول على بيانات يعتقد أن المستقصى منه لا يرغب فى الإفصاح عنها أو ليست لديه القدرة على الإفصاح عنها، مثال ذلك :

- ماهى الأسباب والدوافع التى تدفع الفرد فى المنظمات الأخرى إلى تخفيض إنتاجيته ؟

(٤) يجب أن يغطى السؤال نقطة واحدة - أى تجنب الأسئلة المركبة، مثال ذلك :

- هل تفضل زيادة المرتب بدلاً من زيادة العلاوة وبدلاً من زيادة الحوافز

☐نعم ☐ لا

- هل تشترى صحيفة الأهرام لأنها سياسية واجتماعية؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل الأفضل تخفيض سعر المنتج بدلاً من خصم الكمية وبدلاً من الخصم النقدى. ☐نعم ☐ لا

(٥) يجب أن يكون السؤال واضحاً ويؤدى إلى معنى واحد، مثال ذلك مايلى :

- ماهو إستهلاك أسرتك من الجبن الأبيض ؟ ☐نعم ☐ لا

كما يبدو السؤال السابق أنه لم يحدد هل المقصو هو الإستهلاك اليومى أم الشهرى أم السنوى وماهى وحدة القياسة بالنسبة للإستهلاك.

(٦) يجب أن يخلو السؤال من الكلمات الغامضة أو الألفاظ غير المعتادة للمستقصى منهم فمثلاً كلمة « سلعة رأسمالية » تعتبر غير معتادة لعامة الناس، ومن أمثلة ذلك أيضا مايلى :

- ماهي مقترحاتك لزيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة ؟

- ماهى تصوراتك بشأن تعديل الأوزان النسبية للحصص السوقية للمنافسين.

- ماهى تقديراتك لإدراكات العملاء عن الصورة الذهنية عن المنظمة ؟

(٧) يجب تجنب الأسئلة الإيجابية . وهى تلك الأسئلة التى توحى بإجابة معينة للسؤال. مثال عكس ذلك مايلى :

- هل تشاهد البرامج الدينية فى التليفزيون ؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل ترحب بتقليل المواقف الغرامية فى المسلسلات ؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل تؤيد البرامج الثقافية فى التليفزيون ؟ ☐ نعم ☐ لا

- هل تؤيد تلك المناقشات والمجاملات السفسطائية الغوغائية فى بعض البرامج التليفزيونية. ☐ نعم ☐ لا

يتبين من هذه الأمثلة أن معظم المستقصى منهم سوف يجيبون بنعم باستثناء السؤال الأخير من المؤكد أن تكون الإجابة عليه « لا ».

(٨) عند الاحتياج الفعلى للأسئلة الشخصية فيفضل إدراجها فى نهاية قائمة الأسئلة وذلك بعد اكتساب ثقة المستقصى منهم مثال ذلك الأسئلة الخاصة بالسن والدخل الشهرى والأراء الشخصية للمستقصى منه.

(٩) يراعى عند الاعتماد على أسئلة السلم أن يكون عدد الإجابات فردياً وأن تمثل الإجابة الوسيطة الحياد بين الإجابات.

(١٠) يجب تجنب استخدام الألفاظ غير الموضوعية التى يختلف معناها من شخص لآخر كبدائل للإجابة . مثال مايلى :

- ما رأيك فى مستوى خدمة المورد ؟

☐ ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ردئ

وتعتبر صياغة بدائل الإجابة على هذا السؤال غير ملائمة لأن بدائل الإجابة تختلف مدلولاتها من شخص لآخر.

(١١) يجب أن يبدأ الاستقصاء بسؤال يسمح بالتأكد من أن المستقصى منه هو الشخص المستهدف . فمثلاً إذا كان الاستقصاء موجهاً لمتاجر التجزئة المتعاملة فى الفواكة المعلبة فيمكن أن يبدأ الاستقصاء بالسؤال التالى :

- هل تبيع فواكة معلبة فى متجرك ؟ ☐ نعم ☐ لا

فإذا كانت الإجابة بلا فهذا يعنى أن المتجر ليس مستهدفاً للبحث.

(١٢) يجب ترتيب أسئلة الاستقصاء بشكل منطقي بحيث ينبع كل سؤال من السؤال السابق له. حتى يمكن جذب اهتمام المستقصى منه.

(١٣) يجب أن يشتمل الاستقصاء قرب نهايته على أسئلة لمتابعة الغرض منها، والتأكد من دقة إجابات المستقصى منه على أسئلة رئيسية سابقة فى قائمة الأسئلة.

٦/٨ - التنظيم الشكلى لقائمة الأسئلة

هناك مجموعة من الاعتبارات الشكلية التى يجب مراعاتها عند إعداد قائمة الأسئلة ، وفيما يلى أهم هذه الاعتبارات :

- استخدام ورق جيد فى طباعة الاستقصاء لأن الورق الردئ أو الشفاف لا يشجع المستقصى منه على الإجابة.
- أن تكون الطباعة جيدة والكلمات مقروءة بشكل واضح.
- أن تطبع الأسئلة على وجهة واحدة من الورق المستخدم.
- أن يفرق بين شكل أحرف كتابة الأسئلة وشكل أحرف كتابة تعليمات الإجابة ويفضل كتابة الأسئلة بحروف أكبر.
- فى حالة توجيه أسئلة مفتوحة فمن الضرورى ترك مساحة كافية للإجابة لأن عدم ترك مسافة كافية يعطي المستقصي منه إحساس بعدم أهمية إجابته.
- يجب ترك مسافات كافية بين الأسئلة حرصاً على عدم تداخلها مما قد يؤثر على دقة إجابات المستقصى منهم.
- يجب ترقيم الأسئلة بشكل مسلسل وكذلك ترقيم الصفحات بالتسلسل.
- المراجعة الجيدة للطباعة والتأكد من خلوها من الأخطاء المطبعية واللغوية[1].

---

(١) تخيل ما يترتب على الأخطاء المطبعية التالية :

- فى قائمة إستقصاء تخاطب عميل مؤثر على مستقبل المنظمة وبدلاً من ان تكتب الموظفة عبارة « بمناسبة ترشيحكم لشغل وظيفة ... » قد كتبت له « بمناسبة تشريحكم ».
- فى موقف آخر، بدلاً من كتابة « حيث ان سيادتكم تلعب دوراً بارزاً فى الاستثمار .. » فقد كتبت « حيث ان سيادتكم تعلب دوراً بارزاً فى الاستثمار ... »
- فى إحدى قوائم الاستقصاء وردت كلمة « أسرة » فى احد الأسئلة، وجاءت معظم قوائم الاستقصاء دون إجابة واتضح أن ذلك يرجع إلى أن المستقصى منه قرأة « أُسرة » بضم الألف فلم يكن للسؤال معنى، لأن المقصود كان « أسَّرة » أى جمع سرير.

٧/٨ - اختبـار قائمــة الاستقصـاء

يجب أن يتم اختبار قائمة الاستقصاء على عينة من المستقصى منهم المستهدفين قبل تطبيقها على كل المستقصى منهم، للتأكد من إستيفائها لسمات الاستقصاء الجيد. ويسمح الاختبار بتحسين وتعديل صياغة بعض الكلمات أو تعديل ترتيب الأسئلة. كذلك قد يبين الاختبار أن الأسئلة لا توفر بشكل كاف البيانات التى يتم البحث عنها والأمر يحتاج إلى زيادة عدد الأسئلة الخاصة بتوافر هذه البيانات.

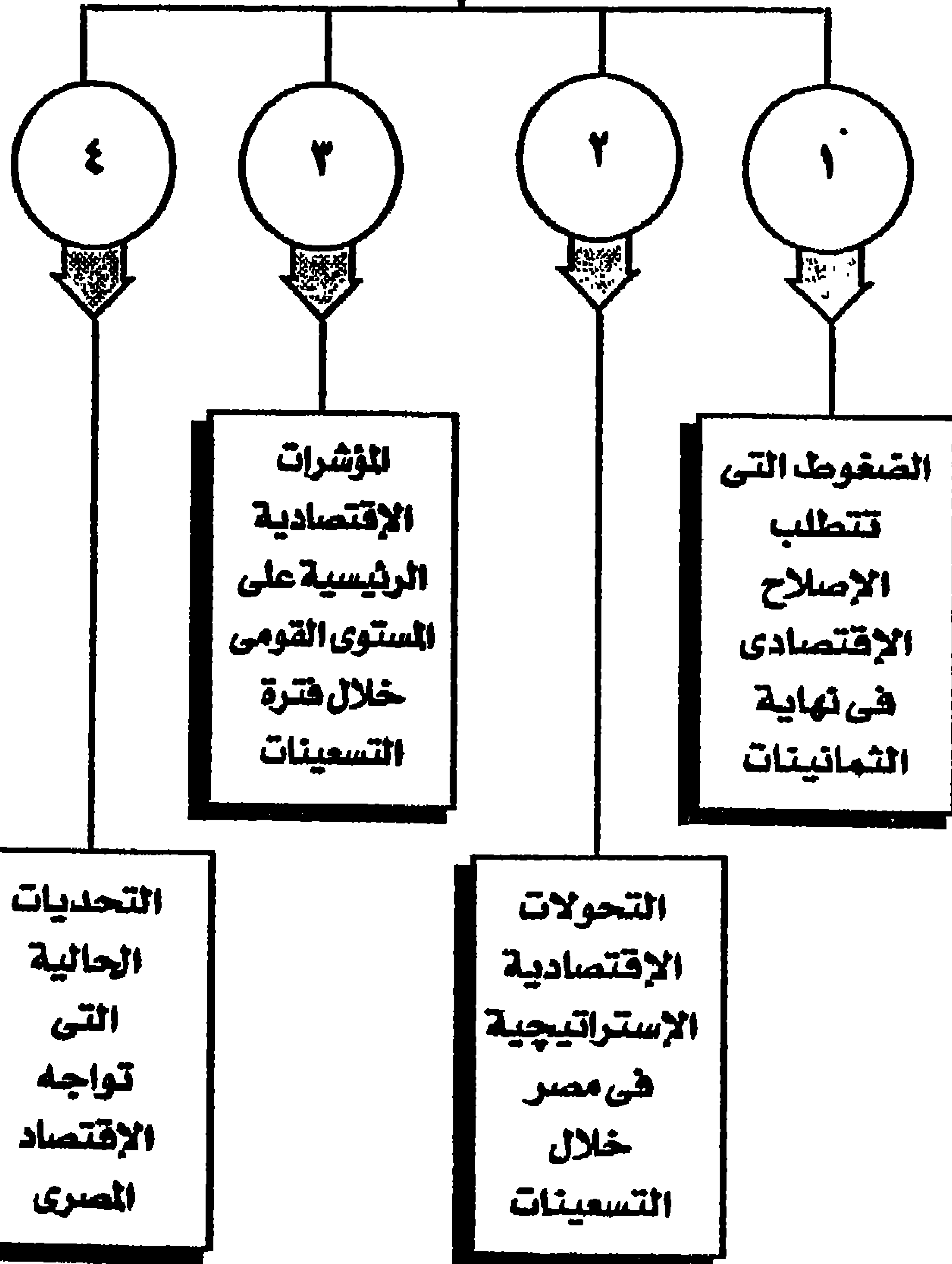
كما يساعد الاختبار الأولى لقائمة الاستقصاء الباحث على صياغة أسئلة متعددة الإجابات يمكن إدراجها فى قائمة الاستقصاء النهائية بدلاً من أسئلة أخرى أقل كفاءة.

وبعد الاختبار المتروى لقائمة الاستقصاء يتم إعدادها فى شكلها النهائى لتستخدم فى جمع البيانات من المستقصى منهم المستهدفين للتعرف على إتجاهاتهم بشأن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتطلبات تطويرها وتدعيمها لرفع كفاءتها فى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

الفصل الحادى عشر

استراتيجية التحول الاقتصادى

فى مصر


إستراتيجية التحول الإقتصادى فى مصر
١
٢
٣
٤
الضغوط التى تتطلب الإصلاح الإقتصادى فى نهاية الثمانينات
التحولات الإقتصادية الإستراتيجية فى مصر خلال التسعينات
المؤشرات الإقتصادية الرئيسية على المستوى القومى خلال فترة التسعينات
التحديات الحالية التى تواجه الإقتصاد المصرى

الفصـل الحادى عشر
استراتيجية التحول الاقتصادى
فى مصر

مقدمـة

إن تراجع الاقـتـصـاد المصرى والذى بلغ ذروته فى نهـاية الثـمـانينات من القـرن العـشـرين، قـد اضطر الحكومة المصرية إلى تطبـيق برنامـجـاً للاصـلاح الاقتصادى بالتعاون مع صندوق النقد الدولى وذلك لتحرير القطاع العام من بعض القيود التى تقيده، وتحرير التجارة، وتحرير سوق المال وجذب الاستثمارات الأجنبية. بالإضافة إلى برنامجاً لإعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام بما فى ذلك البنوك وشركات التأمين والخدمات.

ويركز هذا الفصل على الأزمات الاقتصادية التى واجهت مصر فى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، والاصلاحات الاقتصادية التى طُبقت بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولى والبنك الدولى) للتغلب على تلك الأزمـات. إن هـذا الفـصل والفـصل الذى يليـه (اسـتـراتيـجـيـة إعـادة هيكلة وخـصـخـصـة شـركـات القطـاع العـام) سـيـركـزون علـى التـحـولات الاقـتـصـادية الإستراتيجية التى حدثت فى مصر خلال العشر سنوات الماضية.

وبصورة أكثر دقة، فإن هذا الفصل سوف يركز على الضغوط الإستراتيجية التى واجـهـت الاقـتـصـاد المصـرى خـلال العـقـود الأربعـة الماضـيـة، والتـحـولات الاقتصادية الإستراتيجية التى حدثت مع بداية التسعينات، مع التركيز بصفة خـاصـة على التطورات التى حـدثت فى برنامج التـعـديل الهـيكلى والاصـلاح الاقـتـصـادى *The Economic Reform and Structural Adjustment Programme* كما يلقى هذا الفصل الضوء على بعض المؤشرات الاقتصادية الرئيسية خلال عقد التسعينات.

١- الضغوط الإستراتيجية التى تتطلبت الإصلاح الاقتصادى مع نهاية الثمانينات

لقد حدثت تغييرات كبيرة فى الاقتصاد المصرى خلال عقود الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن العشرين. من المعروف تاريخياً انه خلال الفترة (١٩٥٤ - ١٩٧٠) تحولت مصر إلى الاقتصاد الاشتراكى، بما تضمنة ذلك من تأميم الكثير من شركات القطاع الصناعى وتحولها من ملكية القطاع الخاص إلى ملكية الدولة (القطاع العام)، وكذلك قيام الحكومة بتطبيق استراتيجية الاحلال محل الواردات *Import substitution strategy*. بإعلان هدف الحفاظ على السيادة الوطنية واستقلال القرار الاقتصادى المصرى، ومع ذلك فإن تلك الاستراتيجية قد حققت فى الواقع معدلات نمو اقتصادى متواضعة، لم تتجاوز ٣٫٥٪ سنوياً خلال الفترة من ١٩٥٢ إلى ١٩٧٣.

لقد كان القطاع العام مسئولا عما يقرب من ٩٠ ٪ من اجمالي الاستثمارات التى تستثمر فى مصر خلال الفترة من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٣. ففى عقد الستينات ، سيطر القطاع العام على معظم الأنشطة الاقتصادية فى الدولة، مثل المنسوجات، والأغذية، والحديد والصلب، والسيارات، والألكترونيات ، والمنتجات المعدنية، والبنوك، وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى، وكذلك سيطر على نسبة كبيرة من شركات البناء والتشييد، والنقل وتجارة الجملة. علاوة على ذلك، فإن القطاع العام كان مشاركاً للشركات الأجنبية فى إمتلاك قطاع البترول لفترة من الوقت. بالإضافة إلى أن معظم الأراضى المستصلحة كانت ملكاً للدولة. فى تلك الفترة (فترة الستينات) هذا، في حين إحتفظ القطاع الخاص فقط بملكية المساكن، والصناعات الصغيرة، ومعظم تجارة التجزئة وبعض شركات النقل، وجزء من أنشطة البناء والتشييد وجانب صغير من الأنشطة الصناعية.

ولقد بدأت الدولة باستخدام نظام الرقابة على الأسعار خلال فترة الحرب العالمية الثانية، ولكن تم استخدامة على نطاق واسع خلال عقد التسينات. منذ ذلك الحين، ونظام الرقابة على الأسعار يؤثر على معظم القطاعات الرئيسية فى

الاقتصاد المصرى. وكان الغرض الرئيس المعلن من وراء استخدام الرقابة على الأسعار هو الحد من الارتفاع فى تكاليف المعيشة. فى القطاع الصناعى كان يتم حساب الأسعار على أساس التكلفة مع إضافة هامش للربح، ومع ذلك فإن هذا الأساس قد نُحى جانباً فى كثير من الأحيان لأسباب عديدة، مثل الرغبة فى زيادة الايرادات ، أو تخفيض الطلب، أو التخلص من المخزون. بإيجاز، فإن نظام الرقابة على الأسعار والذى طُبق على نطاق واسع بداية من عقد الستينات كان له آثار عميقة غير مواتية على ميزانية الدولة وميزان المدفوعات.

أما خلال الفترة التالية والتى استمرت مايقرب من أحد عشر عاماً (١٩٧٠ - ١٩٨١) فقد تغيرت السياسات الاقتصادية فى مصر، وبدأ بتطبيق التوجهات الجديدة والتى تمثلت فى سياسة الباب المفتوح *The Open Door Policy* ، والتى كانت تعلن أن الهدف هو فتح أبواب مصر للاستثمارات الأجنبية والتكنولوجيا الحديثة. لقد حققت مصر معدلات عالية للنمو الاقتصادى خلال فترة السبعينات وبداية الثمانينات والتى ارتكزت على العائدات الكبيرة التى حققتها مصر فى تلك الفترة من البترول، وقناة السويس، والسياحة، وتحويلات المصرين العاملين بالخارج. بالإضافة إلى قوانين الاستثمار الجديدة التى أصدرتها مصر فى تلك الفترة والتى ساعدت وشجعت على تحقيق معدلات عالية للنمو الاقتصادى.

وكنتيجة لتلك الظروف، حقق الناتج القومى الاجمالى *The Gross Domestic Product* أو الـ *GDP* زيادة كبيرة، ى من ٦ر٥ ٪ سنوياً في خلال الفترة من ١٩٦٠/١٩٦١ إلى ١٩٧٤/٧٣ ليصبح ٤ر٨ ٪ سنوياً من خلال الفترة من ١٩٧٥/٧٤ إلى ١٩٨٥/٨٤. من ناحية أخرى، فقد نمى متوسط نصيب الفرد من الناتج القومى الاجمالى *GDP Per Capita* بمعدلات أسرع من المعدلات المحققة فى غالبية الدول النامية باستثناء دول جنوب شرق آسيا. فلقد نمى متوسط نصيب الفرد المصرى من الدخل القومى بما يقرب من ٢٣ ٪ سنوياً خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٩٠، فى حين نمى متوسط نصيب الفرد من الدخل القومى فى دول

آسيا بما يقرب من ٨٠ ٪ سنويا فى نفس الفترة. ومع ذلك، وبنهاية الثمانينات أضحى متوسط نصيب الفرد المصرى من الدخل القومى أقل من المعدلات المحققة فى غالبية الدول النامية. ويوضح الجدول رقم (١/١١) المعدلات العالمية للنمو الاقتصادى التى تحققت فى مصر فى الفترة من ١٩٧٦ إلى ١٩٨٦.

جدول رقم (١/١١)

الناتج القومى الإجمالى فى مصر فى خلال الفترة

من ١٩٧٦ إلى ١٩٨٦ (أسعار السوق)

السنوات	١٩٧٦	١٩٧٧	١٩٧٨	١٩٧٩	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٤	١٩٨٥	١٩٨٦
الناتج القومى	١٣ر٢	١٤ر٨	١٥ر٦	١٦ر٦	١٨ر٩	٢٠ر٢	٢١ر٤	٢٢ر٥	٢٥ر٧	٢٨ر٣	٣٢ر٩
متوسط دخل الفرد بالدولار الأمريكى	—	—	—	٢٢٤ر٩	٢٨٠ر٦	٣١٠ر٣	٤٢٨ر٥	٥١٣ر٩	٥٧٦ر٠	٦١٤ر٧	٧١٩ر٥

المصدر: البنك الدولى، ١٩٨٦ م.

يعتبر الاستثمار أحد العوامل المحددة للنمو الاقتصادى. ولقد شهدت مصر زيادة ملحوظة فى معدلات الاستثمار فى الفترة التى أعقبت حرب أكتوبر ١٩٧٣م كنتيجة للقوانين المحفزة للاستثمار التى صدرت فى تلك الفترة، وكنتيجة لوفرة التمويل في المنطقة العربية بسبب انتعاش أسعار البترول فى تلك الفترة. وبناءً على ذلك، زاد معدل الاستثمار من ١٥ ٪ سنويا (١٥ ٪ من الناتج القومى الاجمالى) فى الفترة من ١٩٦٥/٦٤ إلى ١٩٦٩/٦٨، ليصبح ٢٥ ٪ سنويا خلال الفترة من ١٩٧٥/٧٤ إلى ١٩٨٢/٨١م.

فى نفس الوقت، فإن الحكومة المصرية آنذاك قد بدأت فى زيادة الانفاق الحكومى بمعدلات عالية. فبينما كانت الايرادات الحكومية تزداد سنوياً بما يعادل من ٢٩ ٪ إلى ٤٢ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى الفترة من ١٩٧٤ إلى

١٩٨٢، فإن الانفاق الحكومى كان يزداد سنوياً بما يعادل من ٤٩ ٪ إلى ٦٤ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى نفس الفترة. بالاضافة إلى ذلك ، فإن العجز فى الميزان التجارى (الفرق بين الصادرات والواردات) قد ارتفع من ٤٠٠ مليون دولار فى نهاية التسينيات إلى ١ر٣ بليون دولار فى نهاية السبعينات كنتيجة للسياسات الحكومية . ويوضح الجدول رقم (٢/١١) التوازن فى الميزان التجارى المصرى فى الفترة من ١٩٤٨ إلى ١٩٧٧.

جدول رقم (٢/١١)

التوازن فى الميزان التجارى فى الفترة

من ١٩٤٨ إلى ١٩٩٧ (مليون دولار أمريكى)

السنوات	١٩٤٨	١٩٦٣	١٩٧٠	١٩٧٧
الواردات	٧٠٠	٩٠٠	٨٠٠	٨٠٠ر٤
الصادرات	٦٠٠	٥٠٠	٨٠٠	٧٠٠ر١
الميزان التجارى	١٠٠	– ٤٠٠	—	– ١٠٠ر٣

المصدر : عبد الرحمن، ١٩٩٧م.

وعندما بدأت عوائد البترول فى الانخفاض الشديد فى عام ١٩٨٣/٨٢م كنتيجة لانهيار أسعار البترول في تلك الفترة، بدأ الاقتصاد المصرى يعانى من مشاكل اقتصادية هيكلية تمثلت تلك المشاكل فى الآتى : انخفاض متوسط معدل النمو الاقتصادى إلى ما يقرب من ٣ ٪ خلال الفترة من ١٩٨٦/٨٥م إلى ١٩٩٣/٩٢ وإنخفاض معدل الاستثمار إلى مايقرب من ١٨ ٪ من الناتج القومى الاجمالى خلال الفترة من ١٩٨٣/٨٢ إلى ١٩٩٣/٩٢ والأكثر من ذلك، ان معدل الاستثمار قد انخفض مرة أخرى فى بداية التسعينات إلى ما يقرب من ١٥ ٪ من الناتج القومى الاجمالى. انخفضت معدلات الادخار القومى إلى ما يقرب من ١٣ ٪ من الناتج القومى الاجمالى خلال نفس الفترة (١٩٨٣/٨٢ الـ ١٩٩٣/٩٢م).

وتأسيساً على ذلك، بدأ الاقتصاد المصرى يعتمد اعتماداً كبيراً على المدخرات الاجنبية (القروض) لتمويل احتياجاته الاستثمارية خلال تلك الفترة، ويوضح الجدول التالى رقم (٣/١١) بعض المؤشرات الأخرى لتراجع الاقتصاد المصرى، خاصة بعد انهيار اسعار البترول فى منتصف الثمانينات.

جدول رقم (٣/١١)

التضخم، والعجز النقدى، وميزان العمليات الجارية

والديون الخارجية فى مصر من ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٩٩٠/٨٩م

السنوات	التضخم (متوسط)	(العجز النقدى) (% GDP)	ميزان العمليات (% GDP)	الديون الخارجية (% GDP)
١٩٨٧/٨٦	٢٥٫٢	١٤٫٨	(١٫١)	٢٠٥٫٩
١٩٨٨/٨٧	١٨٫٦	١٧٫٨	(٤٫٢)	٢٠٩٫٣
١٩٨٩/٨٨	١٦٫٧	١٦٫٥	(٤٫٦)	١٨٥٫٢
١٩٩٠/٨٩	٢١٫٢	١٨٫٤	٠٫٦	١٥٣٫٥

المصدر: وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية، ١٩٩٨م.

وكما يوضح الجدول رقم (٣/١١)، فإن معدل التخضم وصل إلى ما يقرب من ٢٠ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى نهاية الثمانينات، وكذلك فإن العجز النقدى (الفرق بين ايرادات ومصروفات الدولة) وصل إلى ما يقرب من ١٨٫٥٪ من الناتج القومى الاجمالى مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بالاضافة إلى ذلك، فإن التدفقات الرأسمالية (العملات الصعبة) أصبحت بالسالب مع بداية عام ١٩٨٦/٨٥ كنتيجة لانهيار الصادرات والانخفاض فى حجم المساعدات الأجنبية وفوق ذلك، فإنه أصبح من الصعب تغطية الديون الأجنبية، والتى وصلت إلى ما يقرب من ١٥٠ ٪ من الناتج القومى الاجمالى، وكذلك زادت أعباء خدمة الديون لتصل إلى ما يقرب من ٣٠٠ ٪ من قيمة الصادرات فى نهاية الثمانينات وبداية التسعينات. ويوضح الجدول رقم (٤/١١) بعض المؤشرات الاقتصادية فى مصر مقارنة مع بعض الدول النامية الأخرى.

جدول رقم (٤/١١)

الموقف الإقتصادى فى بعض الدول

النامية المختارة (١٩٦٤ - ١٩٨١)

البلد	معدل النمو السنوى فى الناتج القومى الإجمالى (١٩٦٤ - ١٩٧١)	معدل النمو السنوى فى الناتج القومى الإجمالى (١٩٧٢ - ١٩٨١)	الديون الخارجية كنسبة من الناتج القومى الإجمالى (١٩٧١)	الديون الخارجية كنسبة من الناتج القومى الإجمالى (١٩٨١)
الجزائر	٢ر٤	٧ر٢	٢٤ر٣	٣٤ر٩
الارجنتين	٤ر٢	١ر٥	٢١ر١	٤٧ر٢
البرازيل	٨ر٦	٧ر١	٣٠ر٥	٣٦ر٩
مصر	٤ر٢	٥ر٤	٧٧ر٠	٩٨ر٥
الهند	٣ر٧	٣ر٥	١٥ر١	١٢ر٥
اندونيسيا	٥ر٠	٧ر٨	٥٩ر٥	٢٤ر٤
المكسيك	٧ر١	٦ر٩	٢٠ر٠	٣٣ر٥

المصدر: عبد الرحمن، ١٩٩٧م.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الأداء المالى والاقتصادى للقطاع العام كان له آثار سلبية واضحة على الاقتصاد المصرى بصفة عامة وعلى ميزانية الدولة بصفة خاصة. على سبيل المثال، وصل العجز المالى أو الخسائر التى تكبدتها شركات القطاع العام إلى ما يقرب من ٦ ٪ من العجز الكلى فى ميزانية الدولة (الفرق بين الايرادات والمصروفات) فى بداية التسعينات، وحقق القطاع العام إضافات تكاد لا تذكر إلى الناتج القومى الاجمالى على مدار عقود عديدة. والأخطر من ذلك هو أن الديون الكلية للقطاع العام قد وصلت إلى ما يقرب من ١٨ر٢ بليون دولار فى عام ١٩٩٣/٩٢، وتدهورت القيمة المضافة التى يحققها هذا القطاع، كما تدهورت انتاجية العمال.

ومن هنا، وعلى الرغم من إفلاس أو عجز الكثير من شركات القطاع العام، فإنها لم تخرج فعلياً من السوق لأن الحكومة تغطى ديون أو التزامات تلك

الشركات فى نهاية كل سنة مالية. وعلى ذلك فإن الكثير من المؤشرات المالية والاقتصادية، مثل معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول، هامش الربح، نسبة الديون إلى حقوق الملكية، ومؤشرات أخرى ، لم تؤخذ فى الاعتبار طالما أن الدولة هى المسئولة عن تمويل تلك المشروعات. وبدون مساندة ودعم الدولة لشركات القطاع العام لكان العديد منها قد أفلس وخرج بالفعل من السوق.

هذا الفشل الذى أصاب القطاع العام كان له بالغ الأثر فى استمرار الأزمات الاقتصادية فى مصر، كما كان دافعا قوياً لأولئك الذين يؤيدون الاصلاح الاقتصادي من خلال تحويل ونقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص (الخصخصة) فى هذا الإطار برزت الخصخصة (*Privatisation*) كاستراتيجية مهمة يمكن أن تساهم بصفة عامة فى حل المشاكل الاقتصادية الهيكلية التى يعانى منها الاقتصاد المصرى، كما يمكن أن تساهم بصفة خاصة فى حل مشاكل القطاع العام. ومع نهاية الثمانينات من القرن العشرين، وصلت أعباء خدمة الديون المصرية ما يقرب من ٤٠ ٪ من اجمالى ايرادات مصر من النقد الأجنبى. لقد تميز الاقتصاد المصرى فى تلك الفترة بالتدهور، وأصبحت الدولة إلى معاونة لدعم قدرتها على توفير الخدمات الأساسية من صحة وتعليم وبنية أساسية. تحت هذه الضغوط وقعت الحكومة المصرية اتفاقية مع صندوق النقد الدولى، وتضمنت العديد من سياسات الاصلاح الاقتصادى والهيكلى واعتبرت هذه الاتفاقية هى المعيار لأداء الاقتصاد المصرى وكانت تخضع للمراجعة المستمرة والمنتظمة من جانب صندوق النقد الدولى (*International Monetary Fund IMF*).

وبناءً على تلك الاتفاقية مع صندوق النقد الدولى، اتبعت الحكومة المصرية العديد من السياسات، التى صُممت لتحرير القطاع العام مع بعض قيودة، وتحرير التجارة بين مصر ودول العالم الأخرى، وتحرير أسواق المال الداخلية أو المحلية، وجذب الاستثمارات الأجنبية وكذلك تشجيع اعادة هيكلة وخصخصة القطاع العام.

٢ - التحولات الاقتصادية الإستراتيجية فى مصر خلال التسعينات

بدأ تطبيق برنامج الاصلاح الاقتصادى والتعديل الهيكلى، الذى بدأ تطبيقة بالتعاون مع صندوق النقد الدولى فى عام ١٩٩١، لمواجهة التراجع الاقتصادى فى مصر مما يتطلب التعرض لكيفية قيام الدولة بتطبيق استراتيجية الاصلاح الاقتصادى، وخاصة كيفية قيام الدولة بادارة عملية الخصخصة. وتناول النقاش أو الجدل الذى دار بشأن أنسب السبل لاصلاح الاقتصاد بصفة عامة واصلاح القطاع العام بصفة خاصة.

٢/١ - النقاش حول أنسب السبل لإصلاح القطاع العام فى مصر

برزت قضية إصلاح القطاع العام فى مصر كقضية عامة طوال العقدين الماضيين. فبينما كان هناك إجماع عام على أهمية الحاجة للاصلاح، إلا أنه كانت هناك اختلافات عديدة فيما يتعلق بطرق تنفيذ الاصلاح . تركز النقاش أو الجدل على قضايا عديدة، مثل الأجور، وحقوق العمال، والدعم وكذلك الأهداف المتعارضة (مثل أهداف الكفاءة، وتقديم خدمة بأسعار معقولة للفئات محدودة الدخل). تبين من هذا الجدل أو النقاش وجود أربعة اتجاهات أو استراتيجيات لاصلاح القطاع العام، سيتم مناقشتها بإيجاز فيما يلى :

(أ) اللامركزية وحرية الحركة *Decentralisation and Autonomy*

ركز هذا المدخل على ضرورة خلق وتوطيد بيئة عمل مناسبة للقطاع العام تشبة نفس بيئة العمل التى يعمل فى ظلها القطاع الخاص، حيث تهدف اللامركزية إلى تحرير القطاع العام من بعض قيودة وتعبيد أو تمهيد الطريق لتحويل الاقتصاد من اقتصاد اشتراكى إلى اقتصاد موجه بالسوق. أما حرية الحركة والمرونة فتهدف إلى إعطاء القطاع العام حرية أكبر فى تسعير منتجاته وخدماته من خلال السماح بتعديل هيكل أسعاره وتكاليفه، وكذلك إعطاء القطاع العام حرية أكبر فيما يتعلق بالعمالة وعملية صنع القرار بصفة عامة.

هذا المدخل يفترض أن السبب الرئيسى وراء تدهور الأداء المالى والاقتصادى للقطاع العام يرجع إلى فقدان هذا القطاع لحرية الحركة والمرونة، بما فى ذلك عدم تمتعة بالرقابة الفعالة على قرارات الأسعار والأجور والعمالة.

(ب) إحياء عملية التخطيط المركزى *Revival of Central Planning*

ركز هذا المدخل على ضرورة إحياء التخطيط المركزى على المستوى القومى، من خلال التركيز على الاستخدام الرشيد للموارد وتدعيم الاكتفاء الذاتى فى إنتاج السلع والخدمات الضرورية. ومن هنا ووفقاً لهذا المدخل فينبغى أن يقوم القطاع العام بقيادة الاقتصاد القومى. هذه الأهداف ربما تكون مقبولة على نطاق واسع، ولكن هناك شكوك كثيرة حول سبل أو طرق تنفيذ هذا المدخل أو هذه الاستراتيجية . على سبيل المثال، لم يكن واضحاً كيف يمكن تطبيق تلك الاستراتيجية فى ظل زيادة التوجه نحو جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع القطاع الخاص ليقود النمو الاقتصادى فى الدولة. لم يكن واضحاً كذلك كيف يمكن تطبيق تلك الاستراتيجية فى إطار توجه الدولة نحو سياسة الباب المفتوح والاندماج مع الاقتصاد العالمى.

(جـ) مدخل الاقتصاد المختلط *Mixed Economy Pragmatism*

كان هذا هو المدخل المفضل دائماً من قبل الحكومات المصرية، خاصة مع بداية عهد الرئيس مبارك. فقد كانت الدولة تفضل أن يعمل كل من القطاع العام والخاص جنباً إلى جنب مع عدم إعطاء أى منهم أية ميزة على الأخر. وقد كان ذلك يمكن أن يتحقق من خلال تشجيع القطاع الخاص وتحرير وإعادة هيكلة القطاع العام.

ومع ذلك ، فإن تدهور الاقتصاد المصرى فى النصف الثانى من الثمانينات. بالإضافة إلى الضغوط التى مارسها كل من صندوق النقد الدولى والبنك

الدولى قد أقنع الحكومة المصرية بأن تأخذ بخيار الخصخصة وأن تُحول الاقتصاد المصرى إلى اقتصاد موجه بالسوق يقودة القطاع الخاص بدلاً من القطاع العام.

(د) خيارات الخصخصة *Privatisation Options*

هذه الاستراتيجية تسعى إلى تحويل مسئولية إنتاج السلع والخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص. إن هذا الخيار يهدف إلى تحقيق أهداف عديدة، تشمل تخفيض حجم وتقليل دور القطاع العام وزيادة دور القطاع الخاص فى قيادة الاقتصاد. ويمكن تطبيق استراتيجية الخصخصة بوسائل عديدة، من ضمن هذه الوسائل : عرض أو تقديم حصص أو أسهم شركات القطاع العام للجمهور من خلال البورصة، والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار فى شركات القطاع العام ، وبيع أصول شركات القطاع العام كلية.

وهناك طرق أخرى لتطبيق خيار أو استراتيجية الخصخصة مثل تأجير شركات القطاع العام لمستثمرين من القطاع الخاص لفترات معينة (٢٠ أو ٣٠ سنة)، أو عقود الإدارة والتى تعنى إدارة شركات القطاع العام بواسطة مستثمرين من القطاع الخاص نظير أتعاب معينة مع احتفاظ الدولة بملكية تلك الشركات. إن التأجير وعقود الإدارة تعتبر من الأدوات الآمنة لتنفيذ الخصخصة، خاصة إذا ما رغبت الدولة فى تجنب المشاكل السياسية المرتبطة بالخصخصة، طالما بقيت ملكية الشركات فى أيدى الدولة وتحولت فقط الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

ومن الطرق الأخرى التى تخفف من الحساسية السياسية للخصخصة، بيع كامل أو جانب من ملكية الشركات للعاملين بها، وإزالة العوائق من أمام القطاع الخاص لكى يدخل منافساً للقطاع العام فى مجالات عديدة كانت فى السابق حكراً على القطاع العام.

وبنظرة فاحصة للمداخل أو الاستراتيجيات الأربعة التى تودت عن النقاش الذى دار فى مصر حول انسب السبل لتحقيق الاصلاح الاقتصادى، وخاصة اصلاح القطاع العام. نجد أن ثلاثة من المداخل الأربعة لازالت مطبقة فى مصر حتى عام ٢٠٠٢ . فالحكومة قد أعطت حرية أكبر لشركات القطاع العام فى مجال تسعير منتجاتها وخدماتها، وتقوم بجهود كبيرة فى مجال إعادة هيكلة وتحرير العديد من شركات القطاع العام، إما بغرض اعدادها وتأهيلها للبيع (الشركات الخاضعة للخصخصة)، أو تحريرها من بعض القيود، خاصة الشركات والمؤسسات العامة التى ستبقى خاضعة لملكية الدولة كما اعلنت الحكومة، مثل شركات الدواء والدقيق وقناة السويس . بالإضافة إلى ذلك، فإن مصر لازالت تمتلك اقتصاد مختلط يعمل فيه القطاعين الخاص والعام جنباً إلى جنب، وإن كانت مساهمة القطاع الخاص فى الناتج القومى الاجمالى قد زادت زيادة طفيفة فى السنوات العشر الماضية. وكما هو واضح، فإن الحكومة قد بدأت فى تطبيق برنامج للخصخصة فى مصر منذ عام ١٩٩٣. خلاصة القول، إن الاستراتيجية أو المدخل الذى إنحصر العمل به هو التخطيط المركزى.

٢/٢ - برنامج الاصلاح الاقتصادى والتعديل الهيكلى

إن برنامج الاصلاح الاقتصادى والتعديل الهيكلى كان له أهداف عديدة، من ضمن تلك الأهداف خلق اقتصاد مستقر ولامركزى وموجه بالسوق. ايضا ركزت الحكومة المصرية على تحقيق مجموعة من التعديلات الهيكلية فى الاقتصاد من خلال تخفيض دور القطاع العام فى الانتاج، وتدعيم توسع انشطة القطاع الخاص في مجالات عديدة جديدة لم يكن مسموح للقطاع الخاص أن يعمل بها فى الماضى، وتعديل القوانين واللوائح والقرارات والاجراءات المعقدة التى تحكم وتقيد وتعطى قرارات الاستثمار والانتاج والعمالة والتجارة. بالإضافة إلى ذلك، كانت الحكومة معنية بإنشاء شبكة ضمان أو تأمين واسعة للمساهمة فى حماية الطبقات محدودة الدخل والتى يمكن ان تتضرر من رفع أسعار الأغذية والسلع الأساسية، والتى يمكن أن تتضرر كذلك من الآثار السلبية

للاصلاح الاقتصادى، مثل زيادة عدد العاطلين عن العمل خلال فترات العمل بالبرنامج.

جرى التعامل مع أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى بصورة تدريجية، من خلال مجموعة من عمليات التغيير المستمرة والمترابطة والمتكاملة، والتى اشتملت على تغييرات فى القوانين، وتقليل والغاء القيود الغير جمركية وكذلك القيود الجمركية على الواردات، واشتملت أيضا على تحرير أسعار معظم السلع والخدمات، وأسعار الصرف والفائدة. بالإضافة إلى أن تلك الأهداف قد تحققت من خلال تطبيق مجموعة من السياسات النقدية والمالية المتكاملة ومن خلال تطبيق برنامج الخصخصة.

ولقد مر برنامج الاصلاح الاقتصادى بثلاث مراحل على مدار سبع سنوات، كان أهمها المرحلة الأولى وهى مرحلة التثبيت الاقتصادى *Stablisation* والتى تحققت من خلال مجموعة من الاصلاحات النقدية والمالية، وتحرير سعر الصرف ، وتحرير الأسعار ولقد حققت هذه المرحلة نتائج مهمة كان من بينها انخفاض معدل التضخم من ما يقرب من ٢٠ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى أواخر الثمانينات إلى ما يقرب من ٣ ٪ فى الوقت الراهن. لقد انطلق برنامج التثبيت الاقتصادى فى المرحلة الأولى للاصلاح ، وتتضمن أربعة محاور رئيسية :

(١) تخفيض عجز الموازنة *Reducing the Fiseal Deficit*

شهد العام الأول من برنامج التثبيت الاقتصادى تغييرات جذرية، تضمنت تخفيضات كبيرة فى الانفاق الحكومى وزيادة فى الايرادات الحكومية. علاوة على ذلك، شهدت الفترة من ١٩٩١/٩٠ إلى ١٩٩٧/٩٦ تخفيضات مستديمة أو مستمرة فى عجز الموازنة، هذا التخفيض فى عجز الموازنة أتى من جانبين، الجانب الأول جانب النفقات والذى شهد تخفيضات كبيرة فى كافة صور الدعم الذى تقدمة الدولة، وإن بقيت بعض الأبواب أو البنود الأخرى، مثل الأجور لم تمس. الجانب الثانى جانب الإيرادات، والذى شهد زيادات ملحوظة ارتكزت على الإيرادات من

ضريبة المبيعات والتى قدمت لأول مرة فى مصر فى عام ١٩٩١، وكذلك على تعديل سعر الصرف والذى انعكس بالإيجاب فى شكل زيادة فى إيرادات قناة السويس وإيرادات البترول.

(٢) اصلاحات نقدية ومالية *Currency and Financial Reforms*

شهدت الفترات الأولى من برنامج التثبيت الاقتصادى اصلاحات مهمة فى القطاع المالى بهدف تحسين النظام البنكى فى مصر وتطوير أدوات نقدية فعالة تكون قادرة على السيطرة على السيولة النقدية.

ولقد كان من أهم الاصلاحات النقدية التى طبقت فى تلك الفترات لأولى من البرنامج ، توحيد أسواق الصرف الأجنبى المختلفة التى وجدت آنذاك، وتخفيف القيود الرسمية على معدلات الفائدة، وتقديم وبيع اذون الخزانة، بالإضافة إلى تخفيف الرقابة المباشرة على الائتمان للقطاعين العام والخاص. ولقد استخدم سعر الصرف كأداة مهمة فى إدارة السيولة، حيث قامت الدولة بعد توحيد سوق الصرف الأجنبى بتحريك سعر الصرف مرات عديدة، فبعد أن كان سعر صرف الجنية المصرى مقابل دولار أمريكى واحد، ٣٫٣٤ جنيه فى الفترة من ١٩٩٢/٩١ إلى ١٩٩٤/٩٣، زاد إلى ٣٫٣٩ جنيه فى الفترة من ١٩٩٥/٩٤ إلى ١٩٩٨/٩٧، ثم وصول إلى ٣٫٤٥ ، و٣٫٨٥ جنيه ثم أخيراً ٤٫١٥ جنيه في عام ٢٠٠١.

(٣) سياسات لتخفيف الآثار السلبية للاصلاح

Improving Poverty Alleviation Policies

للتعامل مع الآثار الاجتماعية السلبية لسياسات الاصلاح الاقتصادى، والتى تضمنت تخفيض أشكال الدعم المختلفة للمستهلكين خلال فترات البرنامج، قامت الحكومة بانشاء الصندوق الاجتماعى للتنمية *The Social Fund for Development (SFD)* فى عام ١٩٩١ لحماية وتحسين أحوال الطبقات

المتضررة من الاصلاح. ولقد قام الصندوق الاجتماعى بتخفيف معاناة تلك الطبقات من خلال تدعيم المشروعات الصغيرة وتقديم خدمات أخرى للمجتمع.

(٤) تحرير التجارة *Trade Liberalisation*

تضمن برنامج الاصلاح الاقتصادى العديد من سياسات الاصلاح التى تمحورت حول تحرير التجارة وذلك فى الفترة من ١٩٩٢/٩١ إلى ١٩٩٧/٩٦. وكانت تلك الاصلاحات تهدف إلى تخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية وتدعيم شفافية نظام التجارة . لقد انخفضت المعدلات العالية للتعريفة الجمركية، حيث انخفض الحد الاقصى للتعريفة الجمركية من ١٢٠ ٪ قبل عام ١٩٩١ إلى ٧٠ ٪ فى عام ١٩٩٤، بالإضافة إلى إزالة العديد من القيود الكمية على الواردات، فيما عدا تلك القيود التى بقيت لأسباب متعلقة بالصحة والأمان. علاوة على ذلك، فإن الحكومة قد حذفت العديد من الضرائب على الصادرات وكذلك بعض القيود على صادرات وواردات القطاع الخاص من القطن.

إن دورة أورجــواى لسنة ١٩٩٤ *Uruguay Round* سـعت إلى زيادة قــدرة المنتجات الصناعية والخدمات وحقوق الملكية الفكرية على دخول الأسواق المختلفة. وأصبحت كل دولة ملتزمة بأن تطبق بنود دورة أورجوراى وعلى ذلك فإن الاستثناءات الخاصة التى كانت تمنح للدول النامية ومنها مصر قد إنخفضت. من وجهة نظر المسئولين بصندوق النقد الدولى فإن الآثار الإيجابية لدورة أورجواى بالنسبة لمصر يمكن أن تتمثل فى الآتى :

١ - تحسين عملية دخول الأسواق الدولية وإزالة القيود غير الجمركية، خاصة بالنسبة للمنتجات الزراعية والمنسوجات والملابس خلال فترة التحول والتى تستمر لمدة عشر سنوات والمعطاة لإزالة أو إلغاء نظام الحصص، كل تلك التطورات من المتوقع أن تزيد من الصادرات المصرية من خلال زيادة حصص المنسوجات. على الجانب الآخر، فإن التزام مصر بإلغاء الحظر على الواردات من المنسوجات والملابس الجاهزة خلال فترة زمنية معينة، قد يزيد من حدة

المنافسة التى تواجه الصناعة المصرية فى داخل وخارج مصر. إن لغة الأرقام توضح أن الصادرات المصرية شاملة الصادرات الصناعية وغير الصناعية لم تزد عن ٦ بليون دولار حتى عام ٢٠٠٠، وزاد عجز الميزان التجارى (الفرق بين الواردات والصادرات) من ٧ بليون دولار فى نهاية الثمانينات إلى ما يقرب من ١٢ بليون دولار بحلول عام ٢٠٠٠.

ولقد قامت الحكومة المصرية بإزالة الحظر على الواردات من المنسوجات منذ يناير عام ١٩٩٨، الأمر الذى أدى إلى زيادة حدة المنافسة التى تواجه صناعة المنسوجات المصرية داخل وخارج مصر.

٢ - على الرغم من أن مصر معروفة كمستورد كبير للمواد الغذائية، فإنه ليس من المتوقع أن تزيد فاتورة مصر من واردات المواد الغذائية كنتيجة لتلك الاتفاقية، وذلك راجع إلى الزيادة المحدودة أو الطفيفة فى أسعار المواد الغذائية على المستوى العالمى.

٣ - إن هذه الاتفاقية (جولة أورجواى) يمكن أن تحمل بعض الآثار السلبية للاقتصاد المصرى، خاصة على المدى القصير، بسبب التخفيضات الجمركية العديدة التى أدرجت فى تلك الاتفاقية، والتى يمكن أن تخفض من المزايا التى كانت تتمتع بها مصر فى أسواق الاتحاد الأوربى. ومع ذلك فإن إتفاقية الشراكة بين مصر وأوربا والتى وقعت هذا العام (٢٠٠١) يمكن أن تحقق مزايا عديدة لمصر فى مجالات مختلفة مثل تحرير السوق المصرى، وتحرير التجارة فى المواد الخام والسلع الرأسمالية الوسيطة، خلال فترة خمس سنوات، ويمكن أن تفيد كذلك فى زيادة نصيب مصر من صادرات المنتجات الزراعية والمنسوجات وكذلك يمكن أن تفيد فى تحرير التجارة فى المنتجات الصناعية بحلول عام ٢٠١٠. إن كل ذلك سيتوقف على مدى قدرة مصر على استغلال مزايا تلك الاتفاقية والاستعداد لمتطلباتها ومجابهة عيوبها.

٣/٢ - إدارة الخصخصة — *Privatisation Management*

لتحقيق أهداف استراتيجية الخصخصة، قامت الحكومة المصرية باتخاذ العديد من الخطوات من أجل إنشاء هيكل تنظيمي أو شكل مؤسسى لتدعيم عملية الخصخصة. فى البداية أصدر مجلس الشعب المصرى القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١والمسمى بقانون قطاع الأعمال العام وذلك بهدف إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام وبموجب هذا القانون تم إنشاء وزارة قطاع الأعمال العام (وزارة الخصخصة)، وتم احلال الشركات القابضة محل الوزارات والهيئات العامة التى كانت تشرف على وتدير شركات القطاع العام قبل إصدار القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١.

فى بدايات الخصخصة، ارتكز الهيكل المؤسسى أو التنظيمى لعملية الخصخصة على خمسة أعمدة رئيسية، تمثلت فى : وزارة قطاع الأعمال العام، المكتب الفنى لقطاع الأعمال العام، الشركات القابضة، الشركات التابعة، بالإضافة إلى سوق المال. ويتضح ذلك فى الشكل رقم (١/١١).

(أ) وزارة قطاع الأعمال العام — *The Ministry of Privatisation (MOP)*

إن تنفيذ برنامج الخصخصة يعتبر مسئولية شخصية لوزير قطاع الأعمال العام، حيث تقع فى يدية سلطة إتخاذ القرار النهائى فى كل عملية بيع لشركة أو أصل من أصول القطاع العام. خاصة أن وزارة قطاع الأعمال العام كانت تدار فى بداية إنشائها بواسطة رئيس الوزراء الذى كان يشغل المنصبين معاً (وزير قطاع الأعمال العام ورئيس الوزراء)، وبالتالى فهو كان مسئول شخصياً عن وضع الخطوط العريضة لبرنامج الخصخصة والدفاع عنه وتحمل المسئولية عن كل قرار يصدر بتحويل شركة من القطاع العام للقطاع الخاص. خلاصة الأمر، أن كل القرارات التى كانت تصدر فيما يتعلق بإعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام كانت تُصدر بناءً على توصيات ومقترحات وزارة قطاع الأعمال العام.

(ب) المكتب الفنى لقطاع الأعمال العام *The Public Enterprise Office (PEO)*

يعمل هذا المكتب كهيئة إستشارية فنية لوزارة قطاع الأعمال العام، وتقوم الحكومة بتمويل الأنشطة المختلفة لهذا المكتب.

(جـ) الشركات القابضة *Holding Companies (HCs)*

يتمحور دور الشركات القابضة فى إختيار وإدارة وتنفيذ عملية الخصخصة للشركات التابعة لها وذلك تحت إشراف وزارة قطاع الأعمال العام.

(د) الشركات التابعة *Affiliated Companies (ACs)*

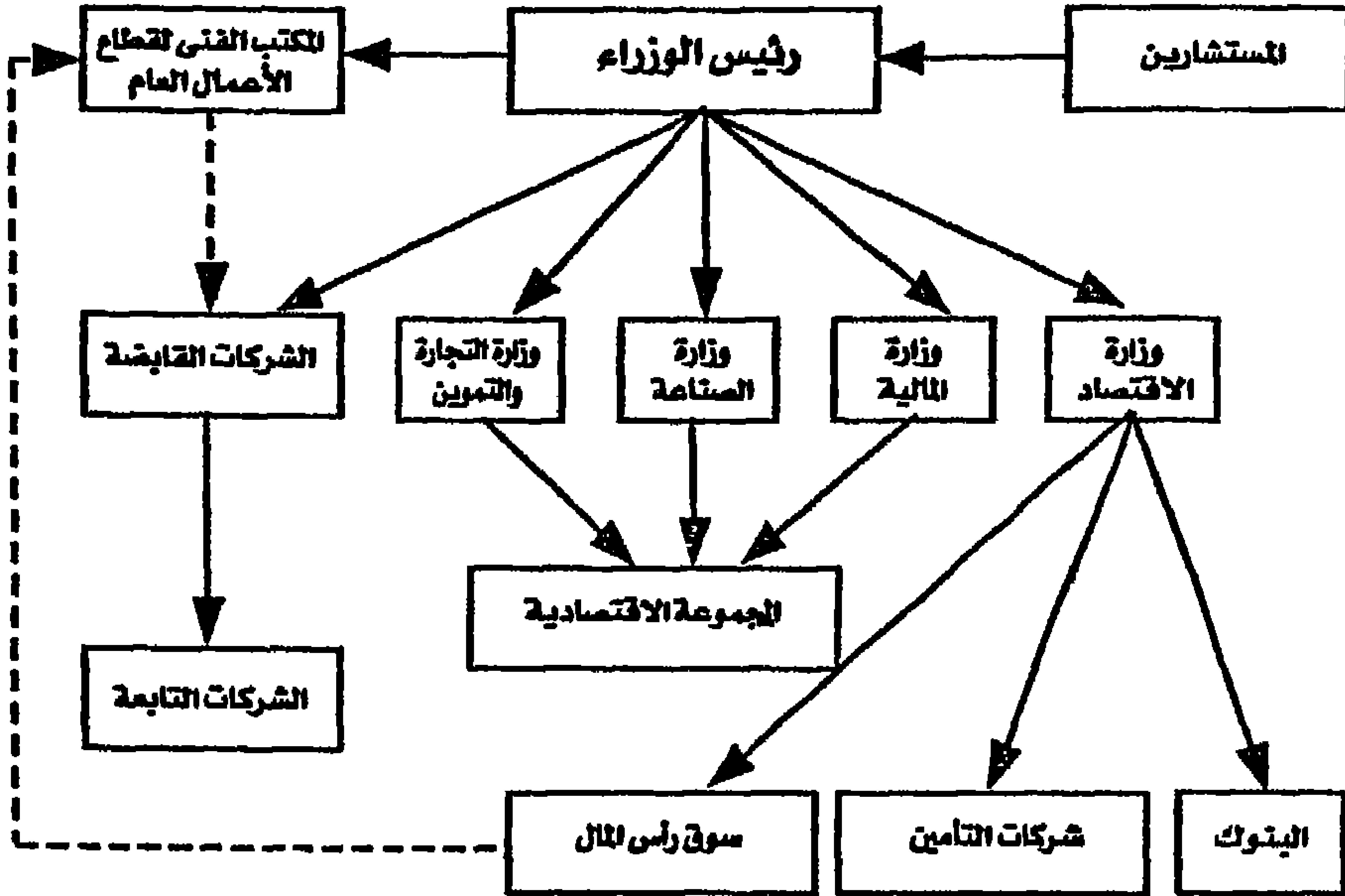
وفقاً لبرنامج الخصخصة المصرى، توجد ٣١٤ شركة تابعة خاضعة للخصخصة، وتمثل تلك الشركات التابعة ما يقرب من ٧٠ ٪ من إجمالى القطاع الصناعى فى مصر. وهذه الشركات التابعة لديها السلطة لإختيار وتأجير وبيع الوحدات التابعة لها وذلك تحت إشراف الشركات القابضة.

(هـ) سوق المال *Capital Market*

لقد فضلت الحكومة المصرية فى بداية برنامج الخصخصة أن تبيع شركات قطاع الأعمال العام من خلال عرضها للجمهور فى بورصة الأوراق المالية بدلاً من البيع المباشر لمستثمرين رئيسيين وذلك بهدف توسيع قاعدة الملكية. ومن هنا فقد بذلت الحكومة مجهودات كبيرة لإحياء سوق المال من خلال إصدار قانون جديد لسوق المال وإنشاء مؤسسات جديدة تعمل على تدعيم دورها. وكنتيجة لذلك، قامت هيئة سوق المال بخلق مؤسسات جديدة مثل شركت سمسرة، وصناديق استثمار، وشركات لإدارة محافظ الأوراق المالية وجمعيات العمال التى تقوم بشراء أسهم بالنيابة عن العمال.

شكل رقم (١/١١)

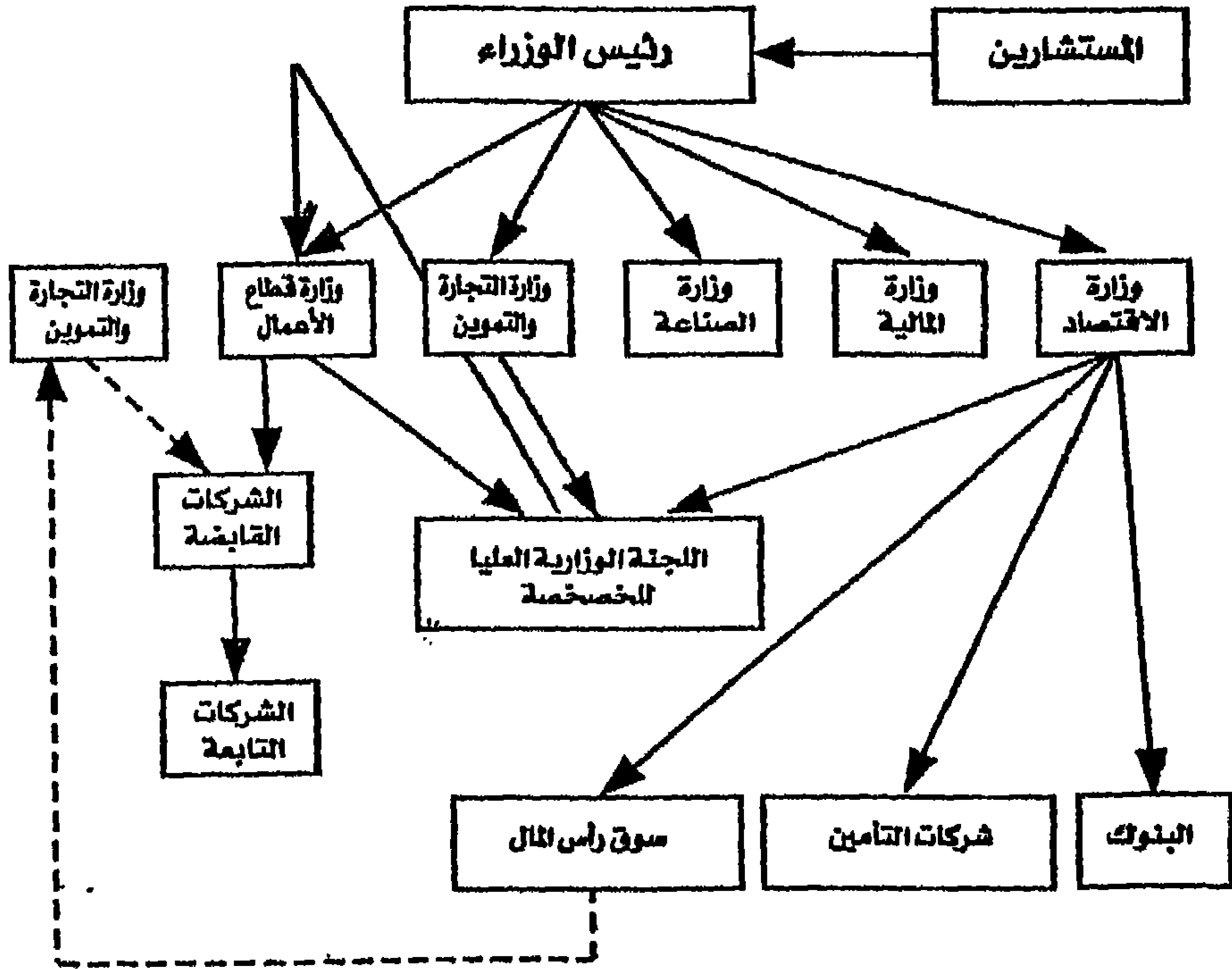
صياغة وتنفيذ سياسة الخصخصة فى مصر (الفترة من ١٩٩١ - ١٩٩٦)



ومع بداية عام ١٩٩٦ ، وضعت الحكومة الخصخصة ضمن أهم أولوياته. وبناءً على ذلك، تم وضع برنامج تفصيلى للخصخصة وتم التشديد على أن يتم التنفيذ وفقاً للمواعيد المحددة فى البرنامج، وتم إنشاء اللجنة الوزارية العليا للخصخصة (*The Higher Mini sterial Committee For Privatisation* "*HMCOP*") لتكون أهم وأعلى مؤسسة حكومية مسئولة عن تخطيط وتنفيذ برنامج الخصخصة، وتم تعيين وزير متفرغ لوزارة قطاع الأعمال العام بدلاً من أن يقوم رئيس الوزراء بنفسة بإدارة هذه الوزارة إلى جانب رئاستة للوزارة. ويتضح ذلك فى الشكل رقم (٢/١١).

شكل رقم (٢/١١)

صياغة وتنفيذ سياسة الخصخصة فى مصر (١٩٩٦)



ومن ضمن طرق الخصخصة التى طبقت فى مصر فى خلال الفترات الأولى للبرنامج :

(١) بيع كل أو جزء أسهم أو حصص الشركة من خلال مناقصة عامة أو خاصة،

(٢) بيع جزء من أو كل أسهم الشركة من خلال عرضها فى بورصة الأوراق المالية،

(٣) بيع كل أو جزء من أصول الشركة من خلال مناقصة عامة أو خاصة ؛

(٤) إستغلال أو استثمار جزء من أو كل التسهيلات المتاحة للشركة من خلال عمل عقود من الباطن، والتأجير، وعمل عقود للإدارة.

وفى المراحل الأولى لتطبيق برنامج الخصخصة فضلت الحكومة أن تعرض كل أو جزء من أسهم الشركات العامة للبيع للجمهور من خلال بورصة الأوراق المالية بدلاً من البيع المباشر لمستثمر رئيسى، وعلى ذلك، فقد حاول المكتب الفنى لقطاع الأعمال العام أن يدفع الشركات القابضة لعرض أسهم شركاتها فى البورصة، ومع ذلك فقد كان هناك إتجاه عام لبيع ١٠ ٪ على الأقل من أسهم كل شركة للعاملين بها.

٣- المؤشرات الاقتصادية على المستوي القومى خلال فترة التسعينات

وفقاً لمعايير صندوق النقد الدولى الخاصة بالتثبيت الاقتصادى، فقد حقق الاقتصاد المصرى بعض التقدم الملحوظ فى فترة التسعينات، خاصة بعد تطبيق برنامج التثبيت الاقتصادى فى مصر. تأسيساً على السياسات الاقتصادية التى طبقتها الحكومة المصرية وكذلك على بعض المتغيرات العالمية التى جاءت فى صالح الاقتصاد المصرى، حققت مصر تقدماً ملحوظاً فى تخفيض معدل التخضم، وتخفيض عجز الموازنة، والحفاظ على استقرار سعر الصرف، كما يتضح فى الجداول أرقام (١١/٥، ١١/٦) التالية :

كما حققت مصر معدلات نمو إقتصادية تصل إلى ٥ ٪ سنويا إبتداء من عام ١٩٩٧/٩٦. بالاضافة إلى تحقيق بعض التقدم فى مجال اعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع الأعمال العام.

على الرغم من أن تلك المؤشرات توضح أن مصر قد حققت بعض التقدم الاقتصادى الملحوظ فى فترة التسعينات من القرن العشرين، بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية (البنك الدولى وصندوق النقد الدولى). فإن مصر لازالت وبعد عشر سنوات من تطبيق برنامج الاصلاح الاقتصادى، لازالت تواجه

جدول رقم (٥/١١)

المؤشرات الاقتصادية الرئيسية على المستوى القومى (١٩٨٨ - ١٩٩٧)

البيـان	قبل تطبيق برنامج التثبيت الاقتصادى (٨٨/٨٩ - ٩٠/٩١)	خلال تطبيق برنامج التثبيت الاقتصادى (٩١/٩٢ - ٩٣/٩٤)	التثبيت الاقتصادى والنمو (٩٤/٩٥ - ٩٦/٩٧)
- النمو فى الناتج القومى الإجمالى *	٥ر٢	٢ر١	٤ر١
- التضخم **	٣ر٢٠	٨ر١٣	٦ر٧
- الديون الكلية **	٩ر١٤٦	٥ر١٢٥	٦ر٩٠
- توازن الميزان التجارى **	- ٧ر٣	٦ر٤	٩ر٠
- عجز الميزانية	- ٦ر١٥	- ٣ر٣	- ٢ر١
- الاستثمارات الإجمالية	٢ر٢٧	٠ر١٧	٢ر١٧
- إجمالى الاحتياطات من النقد الأجنبى (بليون دولار)	٩ر٦	٠ر١٧	٣ر٢٠
- متوسط سعر الصرف الأجنبى	٧٤ر٢	٣٤ر٣	٣٩ر٣

المصدر : صندوق النقد الدولى، ١٩٩٨م.
* تغير فى النسبة .
** نسبة من الناتج القومى الإجمالى

بعض التحديات المهمة والتى عليها أن تتعامل معها. وسيركز الجزء التالى على مناقشة تلك التحديات التى لاتزال تواجه الاقتصاد المصرى.

٤ - التحديات الحالية التى تواجه الاقتصاد المصرى

إن مهمة تحقيق معدلات نمو إقتصادية مستدامة أو متزايدة فى مصر تواجه تحديات عديدة ، مثل إنخفاض معدلات الادخار القومى ومن ثم معدلات الاستثمار القومى مقارنة بالدول النامية الناجحة خاصة دول جنوب شرق آسيا، وكذلك مقارنة بفترات سابقة فى تاريخ مصر، خاصة الفترة التى سيطرت فيها الدولة على الاقتصاد وعلى عملية التنمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيود

جدول رقم (٦/١١)
بعض المؤشرات الإقتصادية الرئيسية
على المستوى القومى (١٩٨٨ - ١٩٩٧)

البيان	٨٦/٨٧	٨٧/٨٨	٨٨/٨٩	٨٩/٩٠	٩٠/٩١	٩١/٩٢	٩٢/٩٣	٩٣/٩٤	٩٤/٩٥	٩٥/٩٦	٩٦/٩٧	٩٧/٩٨
معدل النمو السنوى فى الـ GDP	٤٫٦	٥٫١	٤٫٧	٤٫٨	٣٫٧	١٫٩	٢٫٥	٣٫٩	٤٫٧	٤٫٣	٥٫٠	٥٫٠
التضخم (متوسط)	٢٥٫٢	١٨٫٦	١٦٫٧	٢١٫٢	١٤٫٧	٢١٫١	١١٫١	٩٫٠	٩٫٣	٧٫٣	٦٫٢	٤٫٠
البطالة	٤٫٢	٥٫٦	٧٫٠	٨٫٦	٩٫٣	٩٫٢	١٠٫٠	٩٫٨	٩٫٦	٩٫٢	٨٫٨	-
عجز الميزانية (% GDP)	١٤٫٨	١٧٫٨	١٦٫٥	١٨٫٤	٢٠٫٠	٦٫٤	٣٫٥	٢٫١	١٫٢	١٫٠	٠٫٩	١٫٠
الميزان التجارى (% GDP)	(١٫١)	(٤٫٢)	(٤٫٦)	٦٫٠	٣٫١	٩٫٥	١٠٫٤	٠٫٤	٢٫١	(١٫٤)	(٠٫٥)	(١٫٩)
الديون الخارجية (% GDP)	٢٠٥٫٩	٢٠٩٫٣	١٨٥٫٢	١٥٣٫٥	٩٣٫٧	٧٩٫٧	٦٩٫٢	٥٨٫٠	٥٨٫٧	٤٤٫٨	٣٦٫٨	٣٥٫٢
نسبة خدمة الديون	٩١٫٧	٣٥٫١	٤٩٫٢	٢٥٫٨	٢٣٫٢	١٤٫٩	١٥٫٥	١٣٫٦	١٣٫٤	١٠٫٥	٩٫٤	٨٫٩
المدخـــــرات من العملاء الصعبة (واردات/ شهور)	٢٫٠	١٫٦	٢٫١	٢٫٨	٥٫٦	١٢٫٩	١٤٫٤	١٩٫٢	١٨٫٦	١٦٫٥	١٦٫٢	١٤٫٦

المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، يوليو ١٩٩٨م.

الهيكلية فى قطاعات عديدة تظل احد أهم المعوقات أمام تحسين مستويات المعيشة.

السؤال المهم الذى يطرح نفسه بعد نجاح برنامج التثبيت الاقتصادى فى مصر هو إلى أى مدى تستطيع الحكومة المصرية أن تجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بالقدر المطلوب لتحقيق معدل نمو اقتصادى سنوى ٧ ٪ كما هو مخطط أو كما أعلنت الحكومة. إن معدل الاستثمار القومى قد زاد إلى ما يقرب من ٢٠ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى عام ١٩٩٨/٩٧، لكنه لايزال بعيداً عن معدل الـ ٢٥ ٪ من الناتج القومى الاجمالى المطلوب لتحقيق، معدل نمو

اقتصادى سنوى ٧ ٪. إضافة إلى ذلك، فإن الأمر يتطلب بالطبع وصول معدل الادخار القومى إلى ٢٥ ٪ من الناتج القومى الاجمالى فى حين أنه لم يتجاوز معدل الـ ١٩ ٪ فى عام ١٩٩٨/٩٧. ويتضح ذلك من الجدول التالى رقم (٧/١١).

جدول رقم (٧/١١)

معدلات الإدخار القومى فى مصر (٩٣/٩٤ - ١٩٩٨/٩٧)

السنوات	١٩٩٤/٩٣	١٩٩٥/٩٤	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧
معدلات الإختيار	١٥٫٤	١٥٫٦	١٦٫٦	١٨٫٨	١٨٫٩
معدلات الإستثمار	١٦٫٨	١٧٫١	١٦٫٩	١٨٫١	١٩٫٨

المصدر: وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، يوليو ١٩٩٨م.

علاوة على ذلك، فإن تحقيق معدلات الادخار والاستثمار المطلوبة (٢٥٪ من الناتج القومى الاجمالى) يتطلب ليس فقط إجراء اصلاحات هيكلية إضافية، بل يتطلب أيضاً إعطاء إهتمام أكبر لجودة الاستثمار، خاصة فيما يتعلق بجانبى الادارة والعمالة. حتى نهاية القرن العشرين، حققت مصر نجاحات متواضعة في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية، خاصة الاستثمارات الأجنبية المباشرة (*Foreign Direct Investment "FDI"*).

ومن التحديات الأخرى الخطيرة التى تواجه الاقتصاد المصرى قضية زيادة الصادرات. إن دخول الأسواق الدولية اصبح من العوامل المحددة لنجاح الاقتصاد المصرى، وهذا يرجع إلى الحاجة الملحة لزيادة الصادرات، لتمكين الدولة من تحقيق معدلات تنمية اقتصادية مستدامة لمواجهة الزيادة المستمرة فى عدد السكان. ولقد حققت الصادرات المصرية زيادات طفيفة فى فترة التسعينات، إلا أن هذا يعتبر غير كافياً على الاطلاق لسببين، السبب الأول : أن

الفجوة بين الواردات والصادرات لازالت تتسع كما يتضح من الجدول التالى رقم (٨/١١). والسبب الثانى : أن الحكومة ينبغى أن تحقق على الأقل زيادة سنوية فى الصادرات بمعدل ١١٪ لكى تكون قادرة على تحقيق هدفها النهائى وهو زيادة معدل النمو الاقتصادى بـ ٧ ٪ من الناتج القومى الاجمالى سنوياً. وإن كان الهدف الأخير أصبح محل شك مع اشتداد أزمة السيولة والتباطؤ الاقتصادى الذى تشهده مصر منذ بداية القرن الواحد والعشرين.

جدول رقم (٨/١١)

ميزان المدفوعات فى مصر

(١٩٩١/٩ - ١٩٩٧/٩٦م) بالمليون دولار

السنوات	٩١/٩٠	٩٢/٩١	٩٣/٩٢	٩٤/٩٣	٩٥/٩٤	٩٦/٩٥	٩٧/٩٦
الميزان التجارى	(٧ر١٧٥)	(٦ر١٧٤)	(٧ر٠٠٣)	(٧ر٣٠٩)	(٧ر٨٥٣)	(٩ر٤٩٨)	(٩ر٧٨٨)
اجمالى الصادرات	٤ر٢٥٠	٣ر٨٨٠	٣ر٧٢٥	٣ر٣٣٧	٤ر٩٥٧	٤ر٦٠٨	٤ر٩٣٠
اجمالى الواردات	١١ر٤٢٥	١٠ر٠٥٤	١٠ر٧٢٨	١٠ر٦٤٧	١٢ر٨١٠	١٢ر٨١٠	١٤ر٧١٨

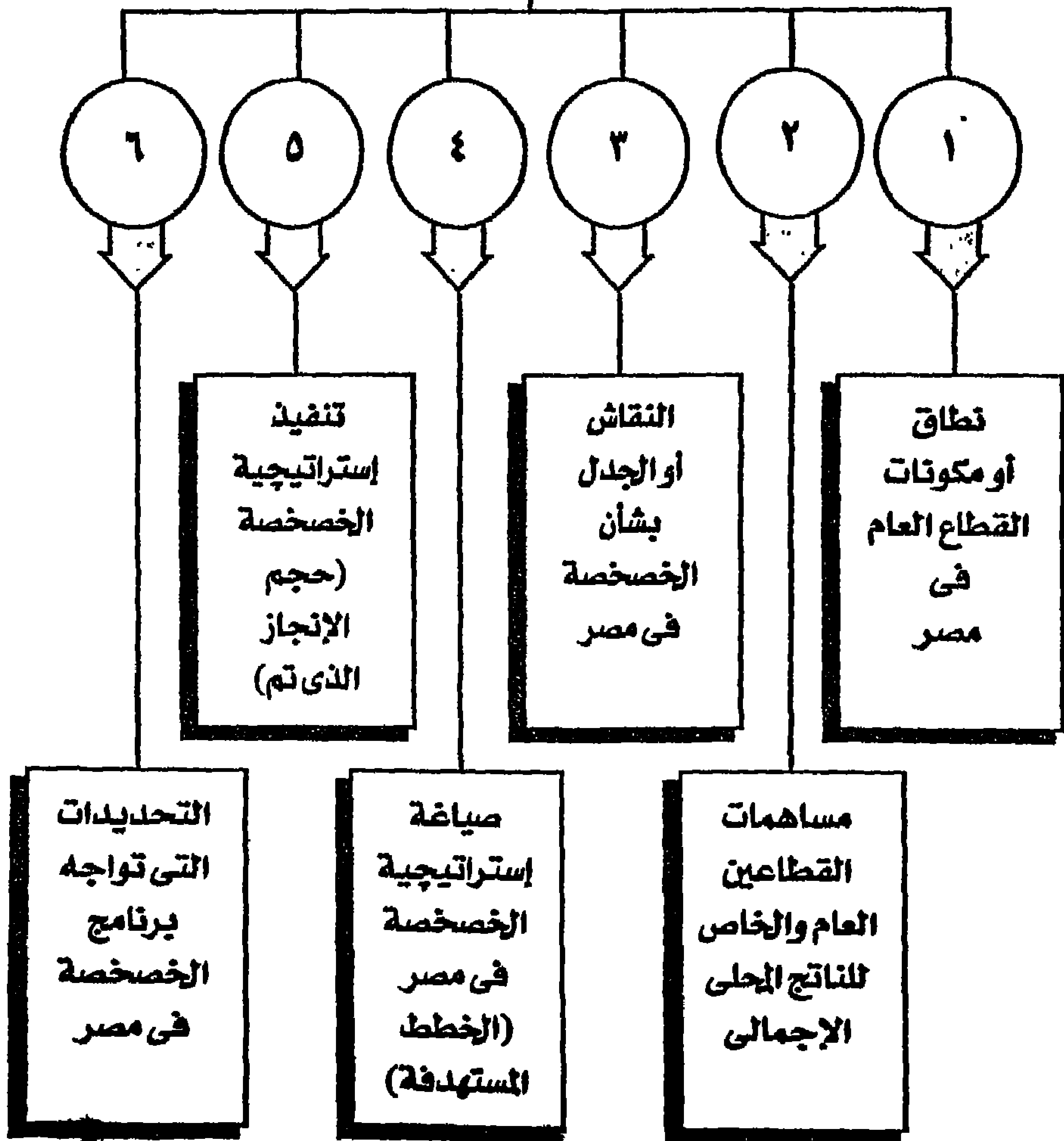
المصدر : وزارة الإقتصاد ، ١٩٩٨م.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه الاقتصاد المصرى حاليا البيروقراطية والقيود المؤسسية. طبقاً لتقديرات البنك الدولى، فإن أى نزاع تجارى يحدث فى مصر حالياً يحتاج على الأقل إلى سبع سنوات لحلة فى المحاكم. خاصة إذا أخذنا فى الاعتبار العدد الضخم من الحالات أو القضايا التى ينبغى على كل قاضى أن يبحثه وينظر فيه ويتخذ قرار بشأنه، هذا الوضع يؤدى إلى تضييع وقت وجهد وأموال الشركات المتنازعة.

إن التحديات الكبرى التى تواجه الاقتصاد المصرى كذلك، الحاجة إلى تطوير المؤسسات التى تصنع وتتخذ القرارات الاقتصادية. إن تطوير مؤسسات صنع القرار قد يؤدى فى النهاية إلى زيادة الصادرات، وزيادة المدخرات القومية، وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة. كما أن هناك حاجة للاسراع بإعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام، وإصلاح وإعادة هيكلة قطاع البنوك ، وتحسين مناخ العمل للقطاع الخاص وحفزة.

الفصل الثانى عشر
استراتيجية اعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام

إستراتيجية إعادة هيكلة وخصخصة شركات القطاع العام



الفصل الثانى عشر
استراتيجية اعادة هيكلة وخصخصة
شركات القطاع العام

مقدمة

كان القطاع العام هو القطاع المسيطر فى مصر منذ الخمسينات ففى الفترة من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٣، سيطر القطاع العام على معظم الأنشطة الاقتصادية فى الدولة، بما فيها الصناعات الثقيلة والخفيفة، والمؤسسات المالية، والبنية الأساسية، والاسكان، وتجارة الجملة ومعظم الأراضى المستصلحة.. الخ. كان القطاع العام رسمياً هو القطاع القيادى فى الاقتصاد. لقد أصبح القطاع العام ضخماً بمقاييس مختلفة، بمساهمتة فى الناتج القومى الاجمالى، بحجم العمالة، بحجم الأصول الثابتة، بحجم الاستثمارات وكذلك بمساهمتة فى القيمة المضافة. وسوف يتضح ذلك أكثر فى الجزء التالى عند مناقشة حجم القطاعين العام والخاص ومساهمة كل منهم فى الناتج المحلى الأجمالى .

أما فى الفترة من ١٩٧٤ (إطلاق سياسة الباب المفتوح أو الانفتاح الاقتصادى) إلى ١٩٩١م (إطلاق برنامج الاصلاح الاقتصادى) استمر القطاع العام يلعب دور القطاع المسيطر فى الاقتصاد. فى نفس تلك الفترة، بدأ القطاع الخاص يساهم فى الناتج المحلى الاجمالى ولكن بنسب ليست كبيرة. ومنذ بداية التسعينات، بدأ القطاع الخاص يساهم بدور فاعل فى الاقتصاد وأصبح القطاع الرئيسى ، بمقياس المساهمة فى الناتج المحلى الاجمالى.

ويظهر ذلك أهمية التعرض لمكونات أو عناصر القطاع العام فى مصر ومساهمة كل من القطاعين العام والخاص فى الناتج المحلى الاجمالى. وللنقاش او الجدل الذى دار بشأن الخصخصة قبل وأثناء تطبيق برنامج الخصخصة

سواء فى مجلس الشعب أو وسائل الاعلام أو فى أماكن أخرى. وخطط الخصخصة والتقدم الذى حدث على أرض الواقع حتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠. وعلى التوقعات المستقبلية لاستراتيجية الخصخصة.

١ - نطاق أو مكونات القطاع العام فى مصر

يضم القطاع العام فى مصر مدى واسع من الوحدات والأنشطة الاقتصادية. مع إطلاق برنامج الخصخصة فعليا فى مصر عام ١٩٩٤، كان القطاع العام يضم المؤسسات والوحدات التالية : الحكومة المركزية والمحلية، والهيئات العامة الخدمية، والهيئات العامة الاقتصادية، ومشروعات القطاع العام، وقطاع البنوك، وقطاع التأمين، وصندوق المعاشات العامة ونظام التأمينات الاجتماعية. وسيتم التعرض لتلك المؤسسات والوحدات بشئ من التفصيل فيمايلى :

١/١ - الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية

تضم الحكومة المركزية الوزارات المختلفة، والتى تقوم بأداء وظائف تنفيذية مختلفة داخل الدولة. أما الحكومة المحلية فهى منظمة على أساس اقليمى، وتنقسم إلى ٢٦ محافظة. ويتم تمويل تلك المحافظات من الحكومة المركزية (من ميزانية الدولة) وإن كانت تتمتع باستقلالية مالية محدودة. أما الهيئات العامة الخدمية فهى وحدات شبه مستقلة تقدم منافع عامة وتؤدى أنشطة إحتكارية تحتكرها الدولة. ويوجد فى مصر ما يقرب من مائة هيئة عامة خدمية، تعمل فى مجالات المعلومات والتجارة، والتمويل (وتشمل هيئة سوق المال)، والاسكان (وتشمل التعمير) ، والصحة، والتعليم مثل الجامعات، والثقافة، والسياحة، بالإضافة إلى مؤسسات الرئاسة مثل وحدة المخابرات العامة.

٢/١ - الهيئات العامة الاقتصادية

يوجد فى مصر ما يقرب من ستون هيئة عامة اقتصادية تعمل فى مجالات توليد الطاقة والاتصالات، كما تشمل الهيئات العامة الاقتصادية : قناة السويس، والهيئة العامة للبترول، والهيئة العامة للموانئ الجوية، وشركة الطيران الوطنية (شركة مصر للطيران)، والهيئة العامة للبريد، وهيئة الموانئ البحرية، وكذلك الهيئة المسئولة عن توزيع المياة.

٣/١ - مشروعات القطاع العام أو الشركات العامة

هناك ٣١٤ شركة تابعة أو عامة، تعمل فى ظل القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ ويشرف عليها ١٧ شركة قابضة. ومعظم هذه المشروعات أو الشركات العامة تقع أو تعمل فى قطاع الصناعة، وإن كانت هناك شركات تعمل فى مجالات توزيع الكهرباء والنقل، وكذلك بعض المشروعات الفندقية. وجميع هذه الشركات (٣١٤ شركة) تخضع للخصخصة أو من المخطط تحويلها من القطاع العام إلى الخاص.

ويوضح الجدول التالى رقم (١/١٢) أهمية هذه المشروعات أو الشركات التابعة من خلال توضيح حجم العمالة بها مقسما وفقاً للصناعات المختلفة، قبل تنفيذ برنامج الخصخصة.

جدول رقم (١/١٢)

الصناعات	عدد العاملين
المنسوجات	١٩٣٫٢٨٦
الأقطان والتجارة الخارجية	٤٩٫١٥٦
الصناعات الهندسية	٦٢٫١٧٨
الصناعات المعدنية	٧٢٫٨٢٧
التعدين	٦١٫٨٢٦
الأدوية والصناعات الكيماوية	٧٦٫٥٤٥
الصناعات الغذائية	٩٤٫٦١٦
الحبوب	٥٦٫٥٠٥
التنمية الزراعية	٤٠٫٠٨٢
التعمير	٥٧٫٠٦١
الكهرباء	٩٠٫٧٤١
الإسكان والسياحة والسينما	١٩٫٩١٨
النقل البحرى	٢٤٫١٨٧
النقل	٣٣٫٤٧٦
الإجمالى	٩٣٢٫٤٠٤

وبعيداً عن تلك المشروعات العامة أو الشركات التابعة (٣١٤ شركة) الخاضعة للخصخصة، هناك عدد قليل من الشركات الصناعية الضخمة التى تعمل فى مجالات الانتاج العسكرى والحديد والصلب ، والتى أعلنت الحكومة أنها لن تخضع للخصخصة بسبب اهميتها الاستراتيچية للدولة.

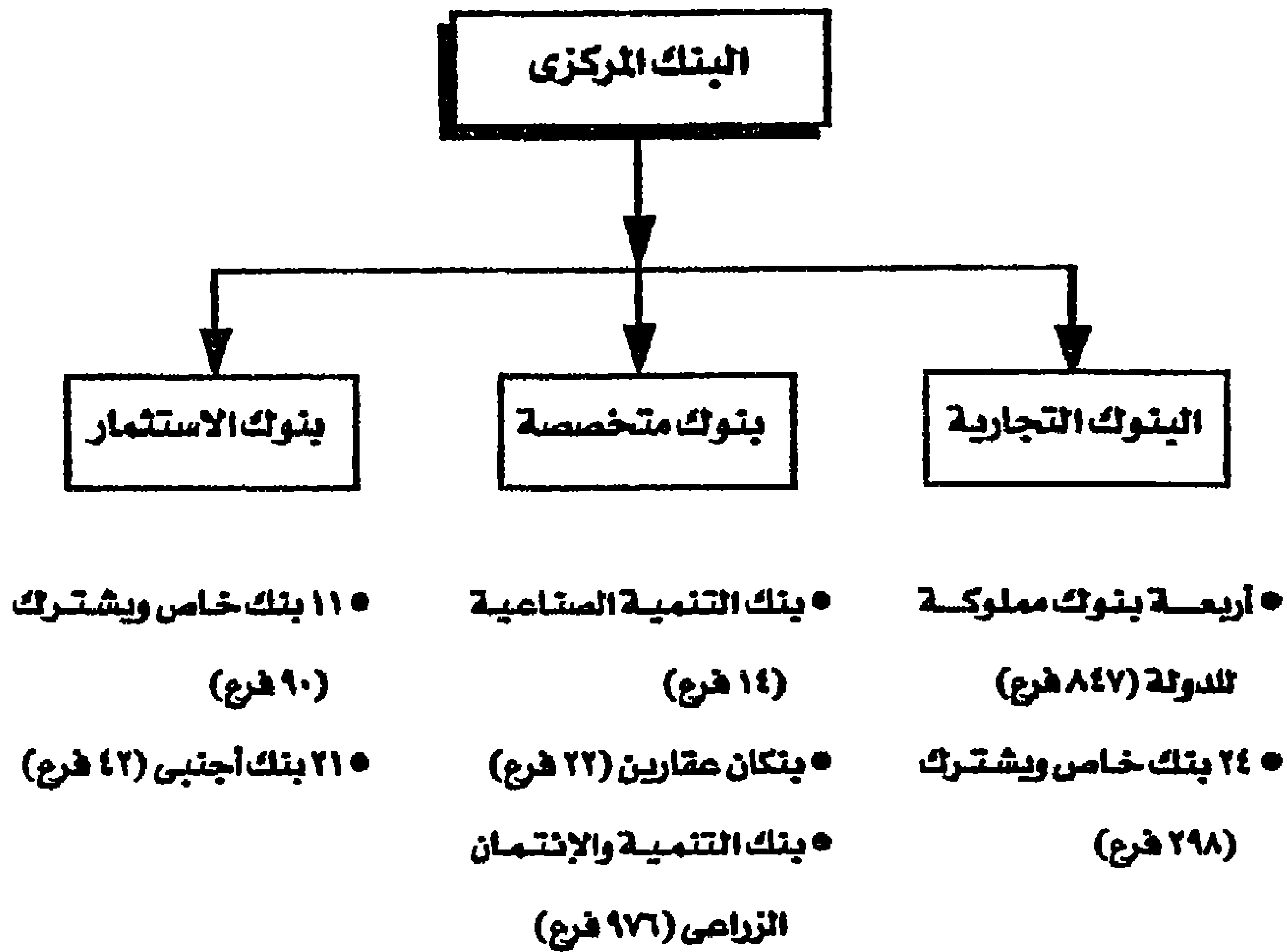
٤/١ - قطاع البنوك

من المعروف أن البنك المركزى المصرى هو المسئول عن الإشراف على قطاع البنوك ، وإن كان ذلك يتم بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية.

ويشمل قطاع البنوك فى مصر أربعة بنوك تجارية كبرى مملوكة للدولة (قطاع عام) وبنوك متخصصة (مثل بنك التنمية الصناعية، وبنك التنمية والائتمان الزراعى، والبنوك العقارية) ، وبنوك خاصة ومشتركة، وبنوك استثمارية. ويوضح الشكل التالى رقم (١/١٢) نظام البنوك فى مصر.

شكل رقم (١/١٢)

نظام البنوك فى مصر



٥/١ - قطاع التأمين

يضم قطاع التأمين فى مصر ثلاث شركات مملوكة للدولة أو قطاع عام، وشركة إعادة التأمين وهى شركة قطاع عام أيضا، بالإضافة إلى خمس شركات

مشتركة بين القطاعين العام والخاص. وتشرف الهيئة المصرية العامة للرقابة على التأمين على كل تلك الشركات. وتقوم الحكومة حالياً ببعض الأنشطة لإعادة هيكلة قطاع التأمين تمهيداً لخصخصته، حيث صدر قانون جديد فى يونيو عام ١٩٩٨ لإزالة بعض القيود من أمام دخول القطاع الخاص والأجانب لتملك جزء من حصص أو أسهم تلك الشركات. وهذا القانون قد أتاح أو سمح للمواطنين غير المصريين ليصبحوا ممثلين فى مجالس إدارات تلك الشركات بهدف الاستفادة من المهارات والمعارف الإدارية الخاصة والأجنبية.

بالإضافة إلى أن الحكومة تقوم حاليا بخطوات أخرى فى سبيل إعادة هيكلة وخصخصة تلك الشركات ، من خلال طلب المعونة الفنية من الشركات العالمية العاملة فى مجال التأمين، من أجل تطبيق المعايير الدولية المطبقة فى مجال التأمين، وكذلك إعادة تنقيح التشريعات التى تحكم نشاط التأمين فى مصر.

١/٦ - صناديق المعاشات العامة ونظم التأمينات الاجتماعية

ويشمل هذا القطاع بنك الاستثمار القومى، وصندوق المعاشات العامة ونظام التأمينات الاجتماعية. ويعتبر بنك الاستثمار القومى هو المسئول عن استثمار فوائض صناديق التأمينات والمعاشات ، ومدخرات هيئة البريد وشهادات الادخار.

٢ - مساهمات القطاعين العام والخاص فى الناتج المحلى الاجمالى

إن مساهمة القطاع الخاص فى الناتج المحلى الاجمالى خلال الفترة من ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٩٩٦/٩٥ بقيت عند مستوى ثابت، اى لم تتغير كثيراً . حيث وصلت مساهمة القطاع الخاص فى الناتج المحلى الاجمالى إلى ٦٤ ٪ فى بداية الفترة ووصلت تلك النسبة إلى ٦٣٫٣ ٪ فى نهاية الفترة. فعلى الرغم من الجهود التى

بذلت لتشجيع القطاع الخاص ليلعب الدور القيادى فى عملية التنمية الاقتصادية، من خلال إعادة هيكلة وخصخصة المشروعات أو الشركات العامة، إلا أن المحصلة كانت ضعيفة فيما يتعلق بحجم مساهمة القطاع الخاص فى الناتج المحلى الاجمالى ، كما يتضح من الجدول التالى رقم (١٢/أ/٢) .

جدول رقم (١٢/٢)

مساهمات القطاعين العام والخاص فى الناتج المحلى الإجمالى

القطاع	١٩٨٨/٨٧	١٩٩٢/٩١	١٩٩٦/٩٥
القطاع الخاص	٦٤٫١ ٪	٦١٫٢ ٪	٦٣٫٣ ٪
القطاع العام	٣٥٫٩ ٪	٣٨٫٨ ٪	٣٦٫٧ ٪
الإجمالى	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

إن استمرار القطاع الخاص ليساهم بنفس النسبة حوالى ٦٤ ٪ فى الناتج المحلى الاجمالى خلال الفترة من ٨٧/٨٦ إلى ٩٦/٩٥، على الرغم من الجهود المختلفة التى بُذلت لتشجيعة، وبالتالى استمرار القطاع العام ليساهم بنفس النسبة – حوالى ٣٦ ٪ – فى الناتج المحلى الاجمالى خلال نفس الفترة يرجع إلى طبيعة عناصر أو مكونات كل قطاع من القطاعين. فقطاع الزراعة علي سبيل المثال والذي يعتبر بالكامل ملكية خاصة أو قطاع خاص، قد قلت مساهمتة فى الناتج المحلى الاجمالى من ٢٠ ٪ إلى ١٦ ٪ خلال تلك الفترة، فى حين، أن قطاع البترول والذى يعتبر جزءاً من القطاع العام أو الملكية العامة قد زادت مساهمته فى الناتج المحلى الاجمالى من ٣ ٪ فى عام ١٩٨٧/٨٦ إلى ٩ ٪ فى عام ٩٥/ ١٩٩٦. الحصيلة إذا هى الثبات فى الأرقام الإجمالية. وأيضاً يرجع الثبات فى مساهمة كلا القطاعين فى الناتج الملى المحلى الاجمالى خلال تلك الفترة إلى البطء فى

تطبيق برنامج الخصخصة، وبالتالى عدم وجود نقلة كبيرة فى مساهمة القطاع الخاص فى الناتج المحلى الاجمالى. على الرغم من أن الحكومة قد التزمت بتنفيذ ٩٠٪ من برنامج الخصخصة بحلول عام ٢٠٠٠، إلى أن التركيز على قضية السعر بدلاً من التركيز على جذب تكنولوچيا جديدة وخبرات ومهارات إدارية، قد ساهم فى إبطاء برنامج الخصخصة وعدم الوفاء بالالتزامات أو بالهدف الذى تم وضعة، وبناء على ذلك فإن دور القطاع الخاص استمر عند مستوى ثابت ولم يحقق زيادة واضحة فى الناتج المحلى الاجمالى.

اما عن حجم التوظف الذي يتيحة أو يوفرة كلا القطاعين العام والخاص، فإن ٣٤٪ من اجمالى قوة العمل المصرية كانت تعمل بالوحدات المختلفة للقطاع العام فى عام ١٩٩٦/٩٥، وبالتالى فإن ٦٦ ٪ من اجمالى قوة العمل كانت تعمل بالقطاع الخاص. وإذا حللنا قوة العمل داخل القطاع العام نفسه نجد أن ما يقرب من ٤ مليون يعملون بأجهزة الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية، وقرابة مليون يعملون بالمشروعات أو الشركات العامة، ونحو نصف مليون يعملون بالهيئات الاقتصادية. وهذا ما يوضحه الجدول التالى رقم (٣/١٢).

وإذا نظرنا نظرة فاحصة لدور أو مساهمات الوحدات المختلفة للقطاع العام فى الناتج المحلى الاجمالى، مقارنة بما تقدمة تلك الوحدات من فرص للتوظف، نجد أن الهيئات العامة الاقتصادية تعتبر واحداً من أكثر المساهمين فى الناتج المحلى الاجمالى (إذ تساهم بما يعادل ١٨٪ من الناتج المحلى الاجمالى). وفى نفس الوقت فإن تلك الهيئات الاقتصادية توظف مايقل عن ٣ ٪ من قوة العمل الكلية . على الجانب الآخر، فإن الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية والهيئات العامة الخدمية تساهم بما يعادل ٧ ٪ فى الناتج المحلى الاجمالى، فى حين أنها توظف ما يعادل ٢٤ ٪ من قوة العمل الكلية (مايقرب من ثلثى قوة العمل الحكومية). أما المشروعات أو الشركات العامة، شاملة بعض المشروعات غير الخاضعة للخصخصة فإنها تساهم بما يعادل ١٠٪ فى الناتج المحلى الاجمالى، فى حين أنها توظف ما يعادل ٦٪ من قوة العمل الكلية.

جدول رقم (٣/١٢)

حجم العمالة الذى تتيحة وحدات القطاع العام المختلفة

وكذلك مساهمة كل منها فى الناتج المحلى الإجمالى فى عام ١٩٩٦/٩٥م

وحدات القطاع العام	مساهمات وحدات القطاع العام فى الناتج المحلى الاجمالى (٪)	عدد العمالة (بالألف)
الحكومة المركزية والمحلية والهيئات الخدمية	٧٫٣	٤٫٠٨٩
الهيئات الإقتصادية	١٧٫٥	٤٥٥
الشركات العامة	٩٫٦	٩٦٤
قطاع البنوك	٢٫٦	٦٥
قطاع التأمين	٠٫٠	١٦
التأمينات الاجتماعية	٠٫١	غير متاح
اخرى	٠٫٣	غير متاح
الإجمالى	٣٧٫٤	٥٫٥٨٩

وتشمل ميزانية الدولة أنشطة الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية، وتشمل أيضا النفقات الاستثمارية للهيئات العامة الاقتصادية والتمويل اللازم لها. وحتى وقت قريب فإن ميزانية الدولة كانت تضمن القروض التى تحصل عليها تلك الهيئات الاقتصادية. والاستثمارات العامة فى ميزانية الدولة يتم تمويلها عن طريق الاقتراض الداخلى من بنك الاستثمار القومى، والذى يقوم بدورة باستثمار أموال صناديق التأمينات والمعاشات.

ومنذ عام ١٩٩٣/٩٢، تم إستبعاد المشروعات أو الشركات العامة (والتى تخضع للخصخصة) من ميزانية الدولة، ومنذ ذلك التاريخ لم تحصل تلك المشروعات على أى تمويل أو دعم صريح من ميزانية الدولة.

وتبلغ ديون تلك الشركات العامة للبنوك ما يقرب من ٩٫٥ بليون دولار، ويعتبر ٦٠ أو ٧٠ ٪ من تلك الديون بمثابة ديون مشكوك فيها أو سيئة، وتلك الديون من القروض أن تسدد من عوائد أو إيرادات الخصخصة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن تلك الشركات العامة عليها مستحقات مالية للهيئات العامة الاقتصادية ، وخاصة لشركات توزيع الكهرباء. وعليها أيضا مستحقات مالية لبنك الاستثمار القومى تقدر بثلاث ملايين دولار.

مفهوم الخصخصة

تعتبر الخصخصة من العوامل الحاكمة فى تحقيق التقدم الاقتصادى فى الدول التى تتحول من الاقتصاد الاشتراكى إلى اقتصاد مُوجه بالسوق (خاصة في دول أوربا الشرقية). وتعتبر الخصخصة كذلك عامل محورى فى نجاح الاصلاحات السوقية. لقد إنتهى النموذج الاشتراكى (الاتحاد السوفيتى وحلف وارسو) بسبب الفشل الاقتصادي، والذى يرجع فى المقام الأول إلى عدم كفاءة القطاع العام فى تلك الدول. لقد فشل القطاع العام فى دول الاتحاد السوفيتى السابق وفى دول أوربا الشرقية، فى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، لقد فشل فى استغلال المواد الخام المختلفة والعمالة والطاقة، وبالتالى لم تحقق المشروعات المختلفة النتائج المتوقعة منها.

ولما كانت مصر تتحول هى الأخرى من إقتصاد إشتراكى إلى إقتصاد مُوجة بالسوق مثل دول أوربا الشرقية ودول عديدة أخرى، ولما كانت الخصخصة هى جزء مهم من برامج الاصلاح الاقتصادى فى دول أوربا الشرقية، فإنه يفترض ان تكون كذلك فى مصر.

هناك مفاهيم مختلفة ومتعددة للخصخصة ترتكز على أسس منطقية مختلفة. ويمكن تقسيم تلك المفاهيم إلى ثلاثة مجموعات. المجموعة الأولى تتضمن المعنى البسيط للخصخصة، والتى يرى أنها تقتصر على تحويل الملكية من القطاع العام أو من أيدى الدولة إلى أيدى القطاع الخاص. إن هذا المعنى البسيط ينظر للخصخصة على أنها عكس التأميم (*Major, 1993*).

أما المجموعة الثانية من التعاريف والتى تعتبر وسطاً بين المعنى البسيط للخصخصة والمعنى الأكثر شمولاً لها، فإنها ترى أن الخصخصة هي مزيج من نشاط أو نشاطين، مثل تحويل ملكية الشركات من القطاع العام إلى القطاع الخاص، من أجل تحويل السيطرة والرقابة من أيدى السياسين إلى أيدي المديرين، والنشاط الثانى قد يكون تحويل مسئولية تقديم الخدمات العامة إلى أيدى القطاع الخاص مع استمرار مسئولية الدولة فى تحديد مواصفات تلك الخدمات وتمويلها (*Boycko, Shleifer and Vishny, 1996*).

أما المجموعة الثالثة، فهى تتضمن العديد من التعاريف التى تنظر للخصخصة نظرة أكثر شمولاً، وترى أنها حزمة من السياسات المترابطة والتى تشمل (*Jackson and Price, 1994*) :

- تحويل الوحدات المؤممة إلى القطاع الخاص (*Denationalization*) أو بمعنى آخر بيع أصول القطاع العام للمستثمرين والأفراد (القطاع الخاص).
- إعادة التنظيم (*Deregulation*)، والذى يعنى السماح للقطاع الخاص أو إعطائة الفرصة للاستثمار والعمل في المجالات والأنشطة المختلفة، وخاصة الأنشطة الحكومية، والتى كانت مقصورة على القطاع العام. وهذا الأمر يؤدى إلى زيادة الفرصة للمنافسة بين القطاعات العديدة ويؤدى إلى تغليب اعتبارات أو مكانيزمات السوق على التدخلات الحكومية.
- تحويل الإدارة (*Contracting Out*) ، والذى يعنى تحول مسئولية الإدارة من القطاع العام إلى القطاع الخاص وفقاً لعقود معينة وفى مقابل أتعاب معينة مع استمرار احتفاظ الدولة بملكية الوحدات العامة.
- تحويل مسئولية إنتاج أو تقديم الخدمات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، مع استمرار الدولة فى توفير الاستثمارات المطلوبة لذلك، وتحديد المواصفات المطلوب توافرها فى تلك الخدمات.

- القيام بمشروعات مشتركة، يتم تمويلها باستثمارات من القطاعين الخاص والعام.
- تخفيض صور الدعم المختلفة، وزيادة أو تحميل المستفيد المباشر من الخدمة لتكاليف إنتاج أو توفير تلك الخدمة (مثل رسوم إستخدام الطرق السريعة).

ومن هنا يتضح أن الخصخصة تستخدم لوصف مجموعة من السياسات المختلفة والتى تهدف إلى تغيير التوازن بين القطاعين العام والخاص. وبناءً على العرض السابق يمكننا أن نميز أو نفرق بين ثلاث مداخل رئيسية للخصخصة (*Cook and Kirkputrick, 98*).

- نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص (*Denationalization*)، يركز هذا المدخل على تحويل ملكية المشروعات العامة إلى أيدي القطاع الخاص. ويأخذ تحويل أو نقل الملكية عدة أشكال مختلفة. فى الدول الصناعية المتقدمة التى يتوفر لديها أسواق متطورة لرأس المال (البورصات)، يمكن تحويل الملكية عن طريق عرض اسم الشركات المختلفة فى البورصة. أما فى الدول النامية والتي لا يتوافر لديها أسواق متطورة لرأس المال، أو لا يوجد لديها بورصات من الأساس، فإنه يمكن تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق بيع الشركة ككل لمستثمر رئيسى . ومن ناحية أخرى فإن تحويل الملكية يمكن أن يأخذ شكل المشروعات المشتركة أو المختلطة (*Joint Venture*) والتى تتيح إنخراط القطاع الخاص مع القطاع العام فى استثمارات مشتركة. وكذلك فى بعض الحالات يمكن أن تأخذ شكل تصفية المشروع العام وبيع أصوله.
- والمدخل الثانى للخصخصة يركز على المنافسة، وذلك بتوفير البيئة المناسبة التى تمكن القطاع الخاص من الدخول منافساً للقطاع العام فى المجالات والأنشطة المختلفة التي كانت حكراً على القطاع العام فى الماضى. إن تخفيض

وإزالة القيود من أمام القطاع الخاص هدفها زيادة المنافسة وإلغاء الاحتكارات والأسواق المحمية التى تمتع بها القطاع العام لفترات طويلة، وذلك من أجل زيادة الكفاءة فى استغلال الموارد المتاحة. إن هذا المدخل يمكن من تحقيق الخصخصة بدون تحويل ملكية الشركات أو الأصول العامة.

- والمدخل الثالث للخصخصة يركز على تحويل أنشطة إنتاج وتقديم السلع والخدمات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بينما تبقى الحكومة هى المسئول الأخير عن توفير هذه السلع والخدمات العامة للجمهور. ومن الطرق التى يعتمد عليها هذا المدخل فى الخصخصة، تحويل إدارة الشركات أو الأصول العامة إلى مديرين من القطاع الخاص مقابل مكافآت معينة، وتأجير الشركات أو الأصول العامة للقطاع الخاص لفترات زمنية معينة.

وإذا أخذنا فى الاعتبار بعض التحديات التى تواجه الاقتصاد المصرى حالياً، مثل التباطؤ أو الركود، وانخفاض معدلات الادخار المحلية، وزيادة معدلات البطالة، بالاضافة إلى عدم تطور سوق رأس المال (البورصة) بالشكل الكافى. فإنه يمكن القول بإن المفهوم الأكثر شمولاً للخصخصة (والذى يتضمن إلى جانب تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، تهيئة البيئة الاقتصادية المحابية لزيادة المنافسة، وتحويل الادارة، وتأجير الشركات العامة للقطاع الخاص، واشراك القطاع الخاص فى تنفيذ البنية الاساسية) هو الأكثر مناسبة للاقتصاد المصرى.

٣ - النقاش أو الجدل بشأن الخصخصة فى مصر

قبل استعراض برنامج أو خطط الخصخصة وحجم الانجاز الذى تم تحقيقه على أرض الواقع حتى عام ٢٠٠٠/٢٠٠١. سوف يكون من المفيد استعراض النقاش أو الجدل الذى دار بشأن الخصخصة فى كل من مجلس الشعب والمجتمع المدنى. كانت القضايا التالية هى أهم القضايا التى طرحت للنقاش : مدى

جدوى الخصخصة للاقتصاد المصرى، وحجم أو نطاق كل من القطاع العام والخاص، ومسار الخصخصة، والطرق المطبقة لتنفيذ الخصخصة، ودور المؤسسات المالية الدولية فى عملية الخصخصة وأخيراً الآثار الاجتماعية لعملية الخصخصة.

١/٣ - النقاش بشأن الخصخصة فى مجلس الشعب

تركز النقاش حول الخصخصة فى مجلس الشعب على قضيتين اساسيتين: القضية الأولى تمحورت حول المشاكل الاجتماعية للخصخصة، وتمحورت القضية الثانية حول الأبعاد أو التدخلات الخارجية فى عملية الخصخصة.

(أ) النقاش بشأن المشاكل الاجتماعية للخصخصة

اثار العديد من أعضاء مجلس الشعب العديد من القضايا عن أوضاع العاملين فى ظل برنامج الخصخصة، أو فى الشركات المُحولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص. على سبيل المثال، فإن بيع الشركات العامة يمكن أن يؤدى إلى تسريح الكثير من العمال وزيادة أعداد المتعطلين، وقدموا أمثلة واقعية لبعض المصانع أو الأماكن التى سرحت بعض عمالها (كما حدث فى مصنع فارسكور عام ١٩٩٤)، على الرغم من وعد الحكومة بأنه لن يتم الإستغناء عن عامل واحد بسبب الخصخصة. كما قدم بعض الأعضاء بعض الاستجوابات بشأن معايير اختيار الشركات التى يمكن بيعها للقطاع الخاص، والشركات التى لا ينبغى تحويلها للقطاع الخاص.

كما انتقد بعض الأعضاء طرق تشكيل مجالس الإدارات فى المشروعات أو الشركات العامة، وادعوا بأن مجالس الإدارات فى الشركات القابضة والتابعة تتشكل من الأصدقاء والمعارف ومن نفس الأعضاء القدامي الذين تسببوا فى

خسائر كبيرة للشركات العامة الخاسرة . بالإضافة إلى ذلك فإن بعض أعضاء مجلس الشعب قد ادعوا بأن قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ لم يكن خطوة للأمام فى سبيل انجاح برنامج الاصلاح الاقتصادى، بل على العكس لقد كان أداة فى أيدى رئيس وأعضاء مجالس إدارات الشركات من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح العمال، ويؤكد ذلك عدم تعرض القانون لحقوق العمال.

وهناك انتقادات أخرى وجهت من الأعضاء للطرق التى تتبعها الحكومة في تنفيذ برنامج الخصخصة. لقد ادعى بعض أعضاء المجلس أن أصول الدولة والشركات العامة تباع بثمن رخيص وأن الاحتكارات تتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص كنتيجة لبيع الشركات العامة لعدد محدود من الأفراد الذين يتقدمون للشراء فى كل مرة. كما قدمت العديد من الاستجوابات بشأن إقدام الحكومة على بيع الشركات ذات الأهمية الاستراتيجية للدولة، والتى تعتبر من الأعمدة الرئيسية للاقتصاد الوطنى، على أساس أنها تقدم خدمات وتنتج منتجات مهمة للشعب، وبالتالى لا يمكن تحويلها إلى أيدى القطاع الخاص.

ونجد أن بعض الأعضاء قد قدموا بعض المقترحات والتوصيات للتعامل مع الآثار الاجتماعية السلبية للخصخصة، ومن تلك المقترحات : تقديم فرص كافية للشباب ليصبحوا ممثلين فى مجالس إدارات الشركات القابضة والتابعة وتشجيع العمال ليشاركوا فى ملكية الشركات العامة التى يتم تحويلها إلى القطاع الخاص، والتركيز على بيع الشركات الرابحة فى البداية مع تأجيل بيع الشركات الخاسرة حتى يتم إعادة هيكلتها وتحويلها إلي شركات رابحة واستبعاد الشركات العامة التى تقدم خدمات وسلع رئيسية للشعب من عملية الخصخصة. كما أن بعض الأعضاء قد طالبوا الحكومة بتقديم قانون العمل الجديد من أجل ضمان حقوق العمال، خاصة فى ظل الاصلاح الاقتصادى وتحويل الشركات العامة إلى أيدى القطاع الخاص ، وكذلك من أجل ضمان وحماية حقوق العمال في الشركات العامة خاصة الخاسرة منها.

(ب) النقاش بشأن الأبعاد أو التدخلات الخارجية فى برنامج الخصخصة

دار نقاش وجدل كبيرين بشأن دور صندوق النقد الدولى والبنك الدولى فى عملية الاصلاح الاقتصادى والخصخصة فى مصر . هذا النقاش تمحور حول النقاط التالية :

إدعى بعض اعضاء المعارضة ان صندوق النقد الدولى يهدف إلى خلق عدم استقرار فى مصر وأن البنك الدولى يسعى دائما للتدخل فى السياسات المصرية، من خلال استخدام وسائل مختلفة بما فيها الضغوط لجعل الحكومة المصرية تقبل صيغة أو استراتيجية صندوق النقد الدولى فى الاصلاح. اثير أيضا أن الحكومة قد أخفت الحقائق الأساسية لاتفاقها مع الصندوق والبنك الدوليين عن اعضاء مجلس الشعب، لتجنب مدى واسع من الانتقادات لسياساتها. وأن الحكومة لم توضح الحقيقة للشعب بخصوص الديون الخارجية لمصر. وفوق ذلك ، اثير ايضا ان مقترحات صندوق النقد الدولى لم تراعى الأبعاد الداخلية والآثار الاجتماعية السلبية التى يمكن أن تسببها الاصلاحات.

على الجانب الأخر، ادعت الحكومة والغالبية العظمى من أعضاء الحزب الحاكم بان الحكومة هى الحارس الأمين لسيادة واستقلالية مصر وأنها لا يمكن ان تدع اى طرف سواء كان داخلى أو خارجى أن يؤثر على أقدار الشعب، وأن الحكومة تدرك الأثار السلبية للاصلاح الاقتصادى وتعمل جاهدة لتخفيف تلك الأثار وتدعيم المجموعات المتضررة من سياسات الاصلاح . وكذلك ادعت الحكومة بإن سياسات الاصلاح المصرية تلقي تقدير عالمى وتطبق فى معظم الدول النامية والصناعية.

إن النقاش الذى دار فى مجلس الشعب حول برنامج الخصخصة يمكن تصنيفة كما يلى : أولاً النقاش الذى دار حول جدوى أهمية الخصخصة يعكس الاختلافات فى التوجهات السياسية والايدلوجية. فمعظم الأعضاء الذين

هاجموا الخصخصة كسياسة وشككوا فى جدواها الاقتصادية ينتمون إلى أحزاب اشتراكية أو لا يؤمنون بالاقتصاد الموجه بالسوق. ثانياً، إن النقاش الذى دار حول تشكيل مجالس إدارت الشركات التابعة والقابضة قد أثير خلال الفترات المبكرة لاطلاق برنامج الخصخصة بواسطة أعضاء مختلفين ينتمون لأحزاب مختلفة بما فيها الحزب الحاكم بسبب تعيين « نفس الوجوة » التى كانت مسئولة عن الخسائر فى معظم الشركات . ثالثاً، إن النقاش أو الجدل الذى دار حول آثار برنامج الخصخصة على العمالة قد ارتبط إلى حد كبير ببيع الشركات إلى مستثمرين رئيسيين بسبب التخفيضات الكبيرة فى العمالة وأوضاع العمل السيئة التى ظهرت فى تلك الشركات بعد تحولها للقطاع الخاص. أخيراً، فإن هناك جدل دائم حول طرق تقييم الشركات المرشحة للبيع ، والذي يعكس إنعدام الثقة من جانب بعض الأعضاء بالحكومة وبطرق التقييم التى تستخدمها.

٢/٣ - النقاش الذى دار بشأن الخصخصة فى المجتمع المدنى

سوف نقصر النقاش هنا على آراء منظمات رجال الأعمال من ناحية ونقابات العمال من ناحية أخرى بشأن الخصخصة. إن الاصلاحات الاقتصادية التى انطلقت فى مصر منذ عام ١٩٩١، قد فجرت ردود أفعال قوية من الجانبين. وسوف نقدم مجموعة من الآراء والأفعال من جانب منظمات رجال الأعمال ونقابات العمال كأمثلة لردود أفعال الجانبين على سياسات الاصلاح الاقتصادى فى مصر :

(أ) ردود أفعال نقابات العمال

هناك ثلاثة مداخل رئيسية تجاه سياسة الخصخصة والتى تعكس ثلاثة إتجاهات أو مجموعات مختلفة داخل منظمات أو نقابات العمال :

المجموعة الأولى وتمثل النقابات العامة للعمال فى مجالات الخدمات،

مثل نقابات عمال البريد، والاتصالات، والصحة والسياحة. هذه النقابات لا تتأثر مباشرة بالخصخصة على اعتبار ان شركاتهم أو مؤسساتهم بعيدة كل البعد عن الخصخصة وعلى ذلك فإنهم يتخذون موقف سلبي وغير واضح تجاه عملية الخصخصة. وإن كان ممثلى هذه النقابات ينتقدون برنامج الخصخصة لمجرد أن يثبتوا تضامنهم أو التزامهم مع النقابات الأخرى.

المجموعة الثانية وتمثل الاتحاد العام لنقابات العمال . هذه المجموعة لا تقف ضد الخصخصة من حيث المبدأ ولكن دعمها لاستراتيجية الخصخصة مشروط بعدة شروط. من هذه الشروط على سبيل المثال : الا تقوم الحكومة ببيع اى شركة عامة إلا بعد أن تستنفد جميع السبل الأخرى لإصلاحها، وأن لا تقوم الحكومة ببيع أكثر من ٤٩ ٪ من أسهم الشركة للأفراد ، وأن تستثنى الحكومة الشركات العامة ذات الأهمية الاستراتيجية من الخصخصة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغى على الحكومة أن تبيع المشروعات أو الشركات العامة إلى العاملين بتلك الشركات أو إلى المصريين بصفة عامة كخيار أول، ثم إلى المستثمرين العرب كخيار ثانى، ثم الى الأجانب كخيار اخير.

المجموعة الثالثة وتمثل النقابات العامة للعمال فى مجالات التجارة والصناعات الهندسية والكيماوية، وينتمى إلى تلك النقابات ما يقرب من ٣٠ ٪ من اعضاء نقابات العمال فى مصر. وهذه المجموعة ترفض سياسات الاصلاح الاقتصادي والخصخصة من الأساس، وترفض كذلك الراى القائل بأن القطاع الخاص يمكن أن يقود عملية التنمية الاقتصادية فى مصر، وتصر على أن عملية التنمية ينبغى أن يقودها القطاع العام وليس الخاص.

(ب) ردود أفعال منظمات رجال الأعمال

إن جمعية رجال الأعمال المصريين والتى تمثل رجال اعمال القطاع الخاص المصرى، قد انتقدت بُطء برنامج الخصخصة وطالبت بالمزيد من

التغييرات التشريعية من أجل دفع برنامج الاصلاح الاقتصادى وبرنامج الخصخصة. وتبرر جمعية رجال الأعمال طلباتها بأن الاقتصاد الموجه بالسوق - والذى يعكس فلسفة النظام الاقتصادى الحالى، وتحرير التجارة، والأسواق هى الأدوات اللازمة لتحقيق الاصلاح الاقتصادى والاجتماعى. وفى إطار ذلك فإن القطاع الخاص ينبغى أن يقود عملية التنمية في مصر. وبناء عليه، فليس هناك حاجة فى أن تستمر الحكومة فى دعم القطاع العام، وترى الجمعية ان قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ قد مهد الطريق لتنفيذ برنامج شامل للخصخصة ، وأعطى مؤشر واضح على الدور المتزايد للقطاع الخاص فى قيادة عملية التنمية الاقتصادية فى مصر.

إن هذا النقاش يعكس المصالح المتعارضة المختلفة لكل من منظمات العمال من جهة وجمعيات رجال الأعمال من جهة أخرى. وربما يعكس أيضا سيطرة الحكومة على الاتحاد العام لنقابات العمال وبالتالى على معظم النقابات الفرعية ومع ذلك فإن الحكومة تبدوا ملتزمة بتقليل الآثار السلبية للخصخصة على العمال، من أجل توفير الاستقرار السياسى المطلوب لتنفيذ برامج الاصلاح الاقتصادى، ومن أجل تخفيف الأعباء الاجتماعية السلبية على الطبقات محدودة الدخل.

٤ - صياغة استراتيجية الخصخصة فى مصر (الخطط المستهدفة)

تعتبر الخصخصة جزء رئيسى من برنامج الاصلاح الاقتصادى الشامل وتهدف إلى تشجيع القطاع الخاص للقيام بمشاركة فعالة فى معظم الأنشطة الاقتصادية بالدولة. إن الهدف المحورى لاستراتيجية الخصخصة فى مصر هو زيادة الكفاءة الانتاجية للشركات أو للاصول المستثمرة . وأيضاً تهدف الحكومة من وراء استراتيجية الخصخصة إلى تقليل العبء على مواردها المالية، وتعظيم استخدام الموارد الاقتصادية، وتسهيل الدخول فى الأسواق الدولية والحصول على التكنولوجيا الحديثة والاستثمارات الأجنبية.

ومن الأهداف الأخرى التى تسعى الحكومة إلى تحقيقها من وراء الخصخصة : توسيع قاعدة الملكية، وخلق فرص عمل جديدة خاصة على المدى الطويل، وإعادة توزيع إيرادات البيع على الخدمات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم، وكذلك على الاستثمار فى الموارد البشرية والبنية الأساسية.

(أ) برنامج خصخصة المشروعات أو الشركات العامة

يهدف برنامج الخصخصة إلى بيع أو تحويل ٣١٤ شركة عامة (وهى الشركات الخاضعة للخصخصة وفقاً للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١) إلى القطاع الخاص.

وإذا تحقق ذلك الهدف فإن مساهمة الشركات العامة في الناتج المحلى الاجمالى والتى تقدر بـ ٦ر٩ ٪ قبل تنفيذ البرنامج سوف تنخفض إلى ٣ر٢ ٪ من الناتج المحلى الاجمالى بعد إتمام تنفيذ البرنامج. كان من المخطط أن يتم الانتهاء من بيع تلك الشركات العامة فى عام ٢٠٠٠ . ومع ذلك وبنهاية عام ١٩٩٩ لم يتم بيع إلا ١٢٣ شركة، بما يعادل ٤٠٪ من إجمالى الشركات المخطط بيعها. واعلنت وزارة قطاع الأعمال العام أن الشركات المتبقية (١٩١ شركة، بما يعادل ٦٠ ٪ من إجمالى الشركات المخطط بيعها) سيتم بيعها خلال عامين (٢٠٠٠ و ٢٠٠١) موزعة على النحو التالى، ٧٩ شركة خلال عام ٢٠٠٠ ، و ١١٢ شركة مع نهاية عام ٢٠٠١م.

من الواضح أن برنامج بيع الشركات المتبقية (١٩١ شركة) غير واقعى ويصعب تنفيذه. حيث تم بيع ١٢٣ شركة فقط فى سبع سنوات من ١٩٩٤/٩٣ وحتي عام ٢٠٠٠/١٩٩٩ فكيف سيتم بيع ١٩١ شركة فى سنتين فقط ومن هنا فإنه يتوقع أن يستمر البرنامج إلى مابعد عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤.

(ب) برنامج خصخصة قطاع البنوك

إن برنامج الحكومة فيما يتعلق بخصخصة البنوك يشمل بيع البنوك المشتركة إضافة إلى أحد البنوك الأربعة الكبرى المملوكة للدولة. وإذا تحقق ذلك الهدف فإن ذلك سوف يعنى تحويل ما يقرب من نصف قطاع الخدمات المالية من أيدى الدولة إلى أيدى القطاع الخاص (يلاحظ أن الدولة تملك ما يقرب من ٧٠٪ من قطاع الخدمات المالية قبل تنفيذ هذا البرنامج).

(جـ) برنامج خصخصة شركات التأمين

اصدرت الدولة قانون جديد فى بداية عام ١٩٩٨ يسمح للحكومة بخصخصة شركات التأمين الثلاث الكبرى بالاضافة إلى الشركة المصرية لإعادة التأمين . علاوة على ذلك، فإن الحكومة قد بدأت بالفعل ببيع حصصها بشركات التأمين المشتركة مع القطاع الخاص.

(د) برنامج خصخصة البنية الأساسية

فى البداية لابد من التوضيح بإن خصخصة البنية الأساسية ليست جزءً من الاتفاقية التى وقعتها مصر مع صندوق النقد الدولى فى عام ١٩٩١ . ومع ذلك فإن الحكومة قد سمحت للقطاع الخاص بالانخراط فى العمل فى مجموعة من مشروعات البنية الأساسية . وتأخذ الخصخصة فى مجال البنية الأساسية أشكال محددة مثل قيام القطاع الخاص بإدارة المرفق أو الجهاز المملوك للدولة مقابل أتعاب معينة متفق عليها، أو إتباع نظام الـ *BOT "Build-Operate Transfer"* بإن يقوم القطاع الخاص بإنشاء المشروع (مشروع كهرباء أو مطار أو ميناء أو طريق) واستغلاله لفترة زمنية معينة يتفق عليها، ثم يتحول أو ينتقل المشروع لملكية الدولة بعد الفترة المتفق عليها. ولقد قام القطاع الخاص بالفعل بالاستثمار فى العديد من مشروعات البنية الأساسية بنظام الـ *BOT* فى الفترة الماضية.

(هـ) برنامج إصلاح جهاز الخدمة المدنية (الجهاز الإدارى)

كما تخطط الحكومة إلى إصلاح جهاز الخدمة المدنية من خلال تخفيض حجمة المتضخم وكذلك تخفيض حجم العمالة به.

بالإضافة إلى خطط الخصخصة المستهدفة والتى تم استعراضها، فإن برنامج الحكومة يشمل بيع المشاريع والشركات الحكومية العديدة بالمحافظات المختلفة ، بالإضافة إلى خصخصة انشطة بنك التنمية والائتمان الزراعى، ودراسة مدى جدوى خصخصة إدارة بعض المستشفيات الحكومية.

ويوضح الجدول رقم (٤/١٢) والشكل رقم (١/١٢) البرنامج المستهدف لخصخصة القطاع العام فى مصر، والعوائد أو الايرادات المتوقعة من الخصخصة حتي عام ٢٠٠٠.

٥ - تنفيذ استراتيجية الخصخصة فى مصر (حجم الانجاز الذى تم)

نستعرض هنا حجم الانجاز الذي تحقق فى برنامج الخصخصة المصرى منذ انطلاقة فى عام ١٩٩٣م وحتى عام ٢٠٠٠م . نبدأ أولاً بتبيين حجم الانجاز الذى تم فى مجال خصخصة المشروعات أو الشركات العامة (وهو عدد ٣١٤ شركة يستهدف بيعها للقطاع الخاص)، ثم ننتقل لبيان ماتم إنجازة على أرض الواقع فى مجال خصخصة القطاع المالى، وأخيراً ماتم انجازه فى مجال خصخصة البنية الأساسية.

١/٥ - ماتم من إنجازة فى مجال خصخصة الشركات العامة

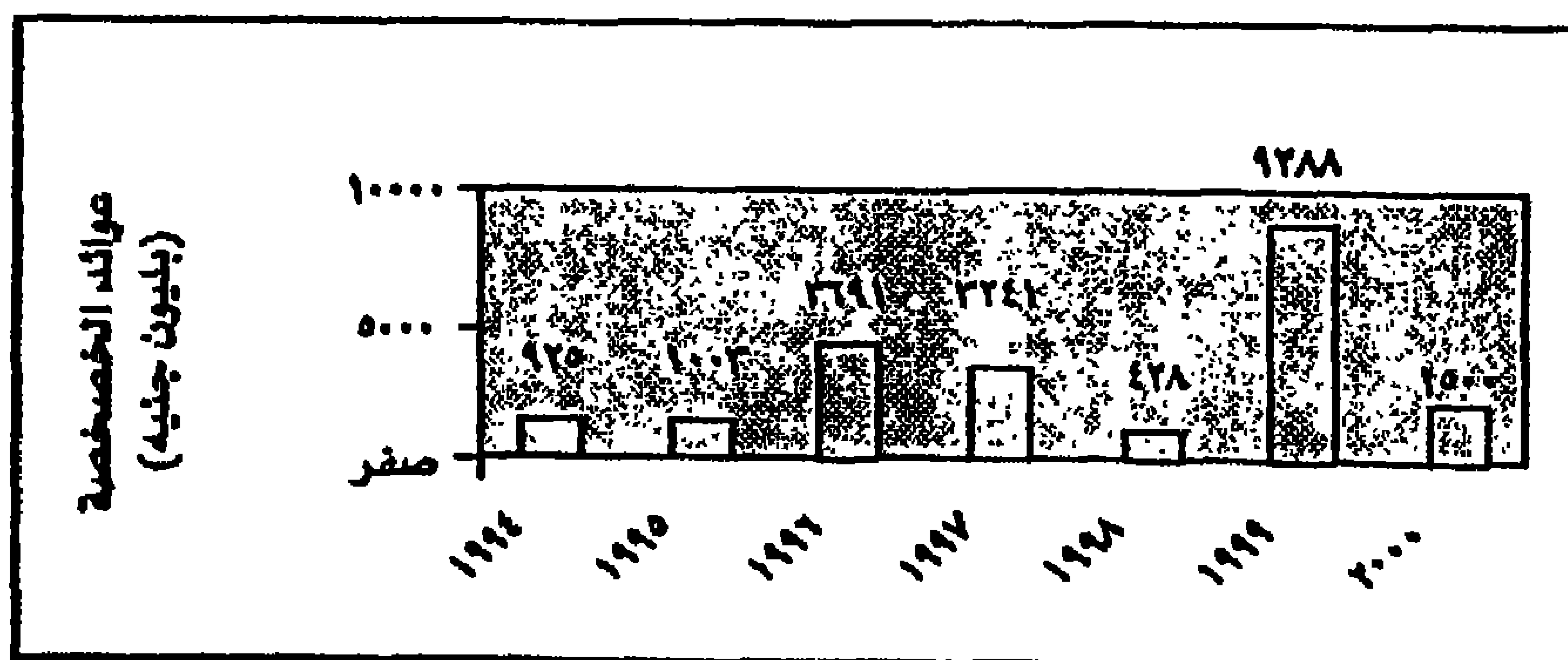
خلال الفترة الأولى والتى استمرت من عام ١٩٩٣ وحتى يناير عام ١٩٩٦م، تم بيع فقط ٣ شركات بالكامل لمستثمرين رئيسيين، وأجزاء او حصص من ١٦ شركة اخرى (اقل من ٥٠ ٪ من أسهم كل شركة). ويوضح الجدول التالى رقم (٦/١٢) عدد الشركات الاجمالية التى تم بيعها سنوياً منذ عام ١٩٩٤ وحتى عام ١٩٩٨م، مع تفصيل وتحليل عدد الشركات التى بيعت بالكامل، وعدد الشركات

جدول رقم (٤/١٢)

أجندة الخصخصة في مصر حتى عام ٢٠٠٠ م

السنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
إجمالى الشركات	١٠	١١	٣٢	٤٦	١٤	٩٧	٤٠
شركات يتم بيعها لمستثمرين رئيسيين	٢	١	٣	٢	١	٩	١٣
شركات يتم بيع أكثر من ٥٠ ٪ من أسهمها خلال البورصة.	صفر	صفر	٢٠	١٣	٣	٣٦	١٢
شركات يتم بيع أقل من ٥٠ ٪ من أسهمها فى البورصة.	١	١	٧	١	صفر		٦
شركات يتم بيع شرائح من أسهما.	٣	٣	صفر	٦	٤	١٠	-
شركات تم بيعها للعمال	٤	٦	صفر	٥	صفر	١٥	٣
شركات يتم بيع أصولها	صفر	صفر	٢	١٨	٦	١٥	٦
عوائد الخصخصة (بليون دولار)	٠ر٢٧٣	٠ر٢٩٦	١ر١	٠ر٩٥٦	٠ر١٢٦	٢ر٧٤	٠ر٤٤٢
عدد العمال	٢٢ر٨٤٩	٣٨ر٧٢٦	٨٢ر٥٠٣	٨١ر٧٩٣	٣١ر٤٨٢	٢٥٧ر٣٥٣	٩٠ر٠٠٠
قيمة الأصول (بليون دولار)	١ر١٩	٠ر٩٤٩	٣ر٤٨	٢ر٣٧	١ر١	٩ر٠٩	٢ر٣٦

شكل رقم (١/١٢)



التى بيع منها اكثر من ٥٠ ٪ من أسهمها (أغلبية الأسهم)، وعدد الشركات التى بيع منها اقل من ٥٠ ٪ من أسهمها (اقلية أو جزء من الأسهم)، وكذلك إيرادات أو عوائد عملية الخصخصة سنويا.

جدول رقم (٦/١٢)

الإنجاز الذى تم فى مجال الخصخصة فى الفترة من ٩٤ - ١٩٩٨م

السنوات	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	مجموع ٩٤-٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨
العدد الاجمالى للشركات	٩	١٠	٣٢	٥١	٤٠	٥٢
شركات بيعت بالكامل	٣	صفر	٣	٦	٣	
شركات تم بيع الجانب الأكبر من أسهمها	صفر	صفر	٢٠	٢٠	٣١	٣٠
شركات تم بيع الجزء الأقل من أسهمها (اقل من ٥٠ ٪)	٦	١٠	٩	٢٥	٦	١٢
ايرادات الخصخصة (مليون دولار)	٢٦٥	٢٨٢	١ر٠٤	١ر٦١	٤٠٢	٤٤٧
عدد العاملين	٣٢ر٣٨٧	٤٢ر٩٩٨	٢٩ر٨١١	١٠٥ر١٩٦	٣٧ر٧٣٥	غير معروف
قيمة الأصول (مليون دولار)	١ر٠٢	١ر٨٩	١ر٠٠٤	٣ر٩١	١ر٣٢	غير معروف

وإذا كان الجدول رقم (٦/١٢) يوضح حجم الانجاز الذى تم فى مجال خصخصة الشركات العامة المستهدف بيعها (٣٣٤ شركة) فإننا ذكرنا سابقاً بأن ماتم انجازه حتى عام ٢٠٠٠م يبلغ ١٢٣ شركة، بنسبة ٤٠ ٪ من اجمالى الشركات المستهدفة بيعها.

ويوضح الجدول التالى رقم (٧/١٢) حجم الانجاز الذي تم بالنسبة لبرنامج الخصخصة المصرى مقارنة ببرامج الخصخصة فى دول أخرى، سواء كانت دول نامية أو دول شرق أوربا التى تتحول من الاقتصاد الاشتراكى الى الاقتصاد الموجة بالسوق أو الدول الصناعية، وذلك فى عام ١٩٩٨م . يلاحظ من

جدول رقم (٧/١٢)

إيرادات برامج الخصخصة فى مجموعة من الدول فى عام ١٩٩٨م

(بليون دولار أمريكى)

البلد	السنوات	الايرادات المجمعة من برنامج الخصخصة	الايرادات السنوية من برنامج الخصخصة	الايرادات السنوية للخصخصة من الناتج المحلى الاجمالى
المجر	٩٥/٨٩	٨ر٠	١ر١٤	٣ر٠
بولاندا	٩٥/٩٠	٣ر٠	٠ر٥٠	٠ر٦
جمهورية التشيك	٩٥/٩٣	٢ر٣	٠ر٧٧	١ر٩
المكسيك	٩٥/٨٨	٢٧ر٣	٣ر٤١	١ر١
الأرجنتين	٩٥/٨٨	١٨ر٢	٢ر٢٨	١ر٢
شيلى	٩١/٧٣	٣ر٤	٠ر٣٨	١ر٢
البرازيل	٩٥/٨٩	٩ر٧	١ر٣٩	٠ر٣
فنزويلا	٩٥/٩٠	٢ر٥	٠ر٤٢	٠ر٧
الفلبين	٩٥/٨٩	٣ر٤	٠ر٤٩	٠ر٩
ماليزيا	٩٥/٨٨	٩ر٢	١ر١٥	٢ر١
المملكة المتحدة	٩٥/٧٩	٩٦ر٧	٦ر٠٤	٠ر٨
فرنسا	٩٥/٨٥	٣٤ر١	٣ر٤١	٠ر٣
ايطاليا	٩٥/٨٥	١٧ر٠	١ر٧٠	٠ر٢
نيوزيلاند	٩٥/٨٥	٩ر٠	٠ر٩٠	٢ر٢
أسبانيا	٩٥/٨٥	٨ر٣	٠ر٨٣	٠ر٢
كندا	٩٥/٨٥	٧ر٦	٠ر٧٦	٠ر٢
البرتغال	٩٥/٨٥	٥ر٣	٠ر٥٣	٠ر٨
مصر	٩٦ و ١٩٩٧	١ر٥	١ر٠٢	١ر٥

الجدول أن عدد من دول أوربا ودول أمريكا اللاتينية قد نفذت برامج ضخمة للخصخصة، تنعكس فى حجم الايردات أو العوائد التى تحققت لتلك الدول من جراء خصخصة القطاع العام لها. ومع ذلك إذا نظرياً إلى الايرادات أو العوائد التى تحققت من برنامج الخصخصة المصرى كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى

نجد أن مصر تجئ مع أفضل خمس دول فى هذا الإطار. حيث تجئ المجر، ونيوزيلاند وماليزيا وجمهورية التشيك، ثم مصر كأفضل خمس دول فى مجال الخصخصة (إيرادات الخصخصة كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى سنوياً). فمصر حققت إيرادات من الخصخصة تعادل ١٫٥٪ من الناتج المحلى الاجمالى.

اما إذا قارنا قيمة الايرادات التى تتحقق سنويا من الخصخصة مع ما تحققه الدول الأخرى، فنجد أنه مصر تجئ فى المركز الثامن بعد المملكة المتحدة، وفرنسا والمكسيك، والارجنتين ، وايطاليا، والبرازيل، وماليزيا ، وجمهورية التشيك. من وجهة نظر صندوق النقد الدولى والحكومة المصرية، فإن ما تحقق بالنسبة لبرنامج الخصخصة المصرى يعد إنجاز ضخم، وخاصة إذا علمنا أن الايرادات التى تحققت لمعظم الدول الأخرى جاءت من خصخصة مشروعات البنية الأساسية والتى تدر إيرادات ضخمة، فى حين أن مصر لم تدرج هذا القطاع لانها لم تكن قد بدأت فى خصخصة مشروعات البنية الأساسية حتى ذلك التاريخ.

ولكن إذا نظرنا إلى طول فترة الخصخصة والتي بدأت فى مصر منذ عام ١٩٩٣ وحتى تاريخ كتابة هذه السطور، فإن برنامج الخصخصة فى مصر لا يمكن أن يأتى فى هذا الترتيب ، بل حتماً سيجئ فى ترتيب متأخر.

٢/٥ - ماحجم الانجاز فى مجال خصخصة القطاع المالى

فى قطاع البنوك، قامت الحكومة ببيع معظم حصصها أو اسهم الدولة فى البنوك المشتركة. وتسعى الحكومة إلى بيع ماتبقى للدولة من حصص فى البنوك المشتركة، وكذلك تسعى لخصخصة بنك من البنوك الأربعة الكبرى المملوكة للدولة، وإن لم تظهر خطوات واضحة فى هذا الاتجاه حتى الآن.

أما فى قطاع التأمين، فإن الحكومة تقوم باعدادة للخصخصة من خلال تغيير بعض القوانين وتقييم أصول الشركات. وتشمل شركات التأمين التى يتم

اعدادها للخصخصة : خمس شركات مشتركة مع القطاع الخاص وثلاث شركات مملوكة بالكامل للدولة وشركة إعادة التأمين.

٣/٥ - حجم الانجاز الذى تم فى مجال خصخصة مشروعات البنية الأساسية

اصبح القطاع الخاص أكثر إنخراطاً في إدارة وتشغيل العديد من المشروعات فى مجالات البنية الأساسية، من موانئ وشركات اتصالات وقطاع الطاقة.. الخ. وفيما يلي أهم بعض الأمثلة لبعض المشروعات التى قام القطاع الخاص بالاستثمار فيها فى مجال البنية الأساسية.

١ - بدأ القطاع الخاص بإنشاء مشروع لتوليد الطاقة غرب الاسكندرية بنظام الـ *BOOT* . هذا المشروع يكلف ٤٠٠ مليون دولار ويهدف إلى توليد ٦٥٠ ميجاوات. هذا المشروع يعتبر واحداً من اثنين تحت الانشاء ويتوقع له أن يزيد الطاقة الكهربائية من ١٤٨٠٠ مجاوات إلى ٤٣٠٠٠ مجاوات بحلول عام ٢٠١٨م.

٢ - وهناك مشروع آخر مقدم من الولايات المتحدة، ويهدف إلى توليد طاقة كهربائية بسعر، ٢٦ دولار لكل كيلووات، والذى يعتبر أرخص سعر للكهرباء في العالم. هذا المشروع من المتوقع أن يبدأ فى عام ٢٠٠٢م. هذه المشروعات تبرز التزام الدولة تجاه إعادة تنظيم شبكة توليد الكهرباء.

٣ - هناك سبع محطات لتوليد لطاقة تابعة للقطاع الخاص، من المتوقع أن تنشأ كشركات منفصلة مع القيام ببيع بعض أسهمها للجمهور.

٤ - إطلاق شركتين للتليفون المحمول تابعتين للقطاع الخاص، بالاضافة إلا أن شركة الاتصالات المصرية (*Telecom Egypt Telecom*) أعلنت أنها ستقوم بعرض ٢٠ ٪ من أسهمها فى بورصة الأوراق المالية، وستسمح للقطاع الخاص بزيادة خطوط التليفونات بنسبة ٥٠ ٪ . وبذلك فإن العدد الاجمالى لخطوط التليفونات سيصبح ١٠ مليون خط.

٥ - بعض العقود قد وقعت لتحسين خدمة التليفونات فى بعض المناطق بمصر. شركة *NEC* اليابانية ستقوم بتركيب ٨١٠٠٠ خط تليفونى فى صعيد مصر، ومن المتوقع ان تقوم الشركة بتوفير نظم تحويل عامة رقيمة على سواحل البحرين الأحمر والمتوسط.

٦ - بالاضافة إلى انخراط القطاع الخاص فى بعض مشروعات مثل الموانئ والمطارات والطرق ومعظم هذه المشاريع تعمل بنظام الـ *BOT* .

٦ - التحديات التى تواجه برنامج الخصخصة فى مصر

كان من المخطط أن يتم الانتهاء من برنامج تحويل الشركات من القطاع العام إلى القطاع الخاص بحلول عام ٢٠٠٠م. إلا أنه لم يتم بيع أكثر من ١٢٣ شركة بما يعادل ٤٠ ٪ من اجمالى الشركات العامة المخطط بيعها (٣١٤شركة). إن هذا البطء فى تنفيذ برنامج الخصخصة قد يعود إلى التحديات التالية :

١/٦ - عوامل سياسية

بداية لابد من القول بإنه فى عقد الثمانينات وخاصة فى النصف الأول منه، لم يكن أحداً فى مصر قادراً على مناقشة فكرة بيع القطاع العام إلى القطاع الخاص. ومع ذلك ، فإن بعض التغيرات العالمية والمحلية، مثل انهيار الاتحاد السوفيتى ، وثورة الاتصالات والمعلومات وسيادة منطق وفلسفة التجارة الحرة (جولة اورجواى)، وزيادة حدة المنافسة على المستوى العالمى. بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية التى عانت منها مصر فى الثمانينات (والتى تكلمنا عنها سابقاً) ، كل تلك المتغيرات قد وضعت أنواع مختلفة من الضغوط على الحكومة المصرية لتفكر بشكل جدى فى بيع القطاع العام.

إن الحساسية السياسية لبيع الشركات العامة لمستثمرين رئيسيين سواء لمستثمرين أجانب أو لنفس المجموعة من المستثمرين المصريين، جعل الحكومة

تفضل بيع العديد من الشركات من خلال عرض أسهمها ببورصة الأوراق المالية. وهذا الأسلوب الأخير قد يكون من الأسباب الرئيسية لبطء عملية الخصخصة، لكون البورصة مازالت تمر بمرحلة التطور أو بمعنى آخر لم تتطور بما فيه الكفاية لتكون قادرة على إستيعاب الموجات المتتالية من أسهم الشركات المباعة، إضافة إلى نقص المدخرات المحلية القادرة على شراء أسهم الشركات. من ناحية أخرى فإن الخوف من المشاكل السياسية التى قد تنتج عن تسريح عدد كبير من العمال من الشركات المباعة، قد جعل الحكومة تفكر أكثر من مرة عند عرض أى شركة للبيع.

علاوة على ذلك، فإن الانتقادات الدائمة للحكومة فيما يتعلق بتقييم أصول الشركات المرشحة للبيع، والادعاء ببيع شركات بأسعار اقل من أسعارها الحقيقية، جعل الحكومة تتخذ اجراءات مبالغ فيها فى مجال تقويم أصول الشركات العامة المرشحة للبيع .. الخ. كل تلك العوامل كان لها بعض الأثر فى إبطاء برنامج الخصخصة.

٢/٦ - تحديات اجتماعية

إن واحداً من أهم القيود التى تتسبب فى إبطاء برنامج الخصخصة هو زيادة العمالة بشركات القطاع العام، وبما يزيد عن ضعف ما تحتاجة كل شركة. هذا بجانب زيادة معدل البطالة فى مصر والذى يصل إلى ١٥٪ من قوة العمل فى نهاية التسعينات وفقاً لتقديرات منظمة العمل الدولية. وعلى ذلك فإن التزام الحكومة بعدم زيادة معدل البطالة قد يكون من العوامل التى تبطئ برنامج الخصخصة . علاوة على ذلك ، فإن الحكومة تواجه بعض المصاعب الأخرى فى تنفيذ برنامج الخصخصة ، مثل المعارضة الشعبية والتى تنتج إما من عدم الفهم أو غياب المعلومات الكافية.

٦/٣ - تحديات نابعة من الإجراءات

إن الحكومة تتعامل مع الخصخصة على أساس حالة بحالة *A Case - by - Case Basis*، وعلى ذلك فإن هناك إجراءات عديدة ومختلفة قد اتبعت فى عمليات بيع الشركات المختلفة. ورغم أن هذه الطريقة توفر درجة عالية من المرونة، إلا أنها كانت اساسية فى المراحل الأولى من البرنامج من اجل التعلم وإكتساب خبرة فى مجال البيع. ومع ذلك، فإن هذا المدخل قد يتسبب فى إبطاء برنامج الخصخصة بسبب دراسة وفحص إجراءات عديدة ومختلفة لعملية البيع لاختيار أفضلها فى كل مرة.

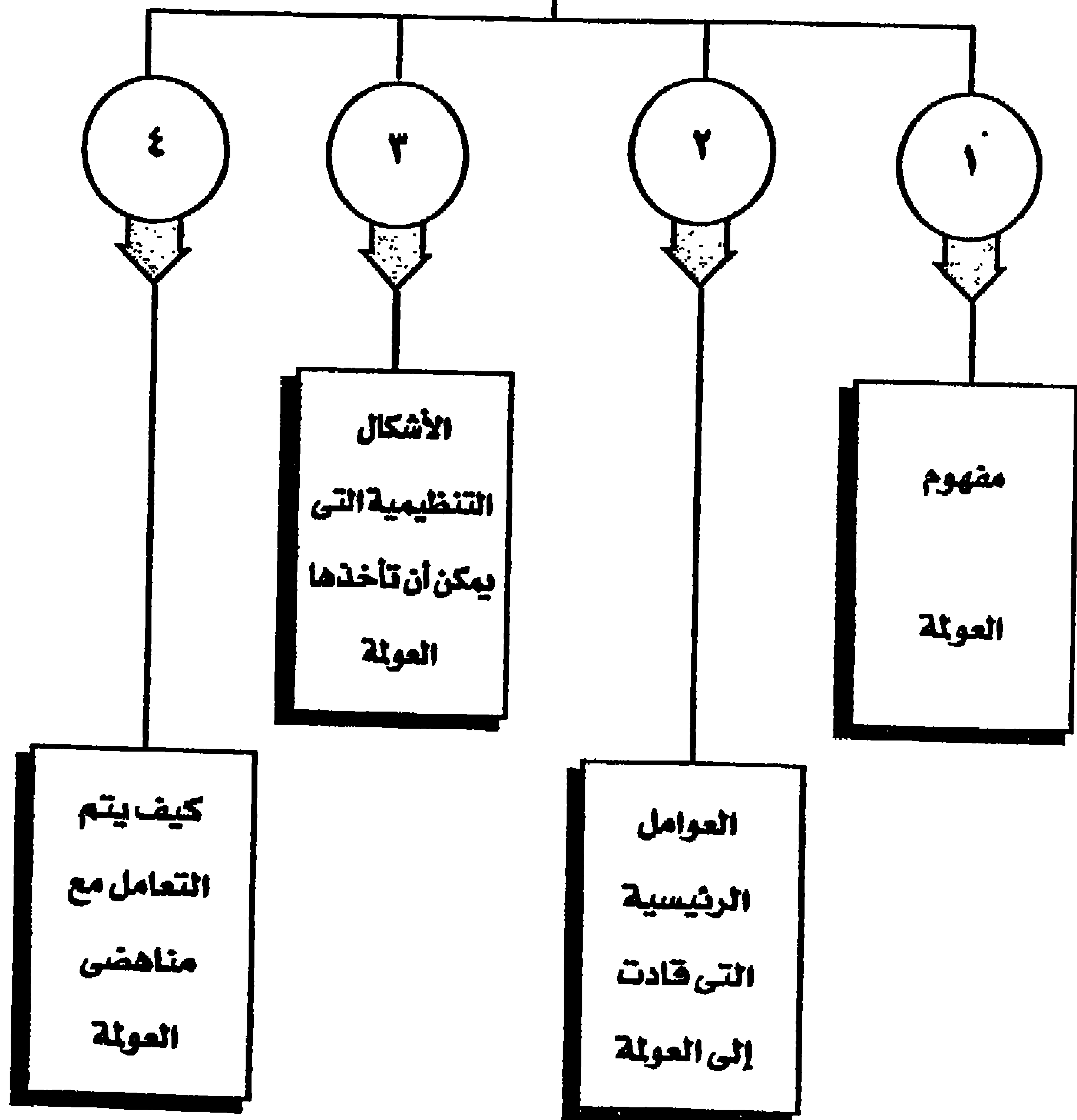
٦/٤ - قيود نابعة من تقييم الشركات

إن تقييم الشركة تعتبر مرحلة أساسية تؤثر فى كل المراحل الأخرى لإتمام عملية البيع أو تحويل الشركة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وعلى ذلك فإنها تأخذ فترة طويلة من الوقت للتأكد من أن قيمة البيع (أو السعر) عادلة وصحيحة ولتجنب انتقادات مابعد البيع.

إن معظم الانتقادات التى توجه لبرنامج الخصخصة سواء من المعارضة أو الصحافة أو الجمهور تنصب على عملية تقييم الشركات. وعلى ذلك، فإن هذه العملية تأخذ وقت طويل ويشترك فيها العديد من الأجهزة وهذا بدورة قد يؤثر أو يتسبب فى بطء برنامج الخصخصة.

الفصل الثالث عشر

العولمة وتأثيرها على الإدارة الإستراتيجية



العولمة وتأثيرها على الإدارة الإستراتيجية
١
٢
٣
٤
مفهوم العولمة
العوامل الرئيسية التى قادت إلى العولمة
الأشكال التنظيمية التى يمكن أن تأخذها العولمة
كيف يتم التعامل مع مناهضى العولمة

الفصل الثالث عشر
العولمة وتأثيرها على الإدارة الإستراتيجية

مقدمة

لقد أصبحت العولمة (*Globalization*) من المفاهيم الأكثر إنتشاراً في كل العلوم الاجتماعية، وصارت الكلمة الجذابة والأكثر تردداً على السنة الصحفيين والسياسيين على إختلاف إتجاهاتهم. بل الأكثر من ذلك أصبحت القول المأثور فى معظم الكتابات الإدارية والاقتصادية. لقد إعتدنا أن نسمع في الأونة الأخيرة أننا نعيش فى عالم يتميز بأنه قرية صغيرة، وبأن الثقافات المحلية والاقتصاديات المحلية والحدود المحلية فى طريقها إلى التحلل أو التفسخ أو الزوال، وبأن الجزء الأعظم من الحياة الاجتماعية فى أى دولة يتحدد من خلال العمليات والسلوكيات العالمية. ومن العوامل الانسانية التى أثرت على إدراكنا فى هذا السياق هو الجانب الاقتصادى أو العولمة الاقتصادية. إن هناك إدعاءً بأن اقتصاداً عالمياً حقيقياً قد بزغ أو فى طريقة للظهور، ليحل محل الاقتصاديات القومية أو المحلية، وفى ظل هذا النظام الاقتصادى العالمى الجديد فإنه ليس من المناسب وجود اقتصاديات قومية مميزة، وبالتالى ليس من المناسب وجود استراتيجيات لإدارة الاقتصاديات القومية.

سنركز فى هذا الفصل على الجانب الاقتصادى للعولمة، ونتعرض فى البداية لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالعولمة الاقتصادية. ثم نلقى الضوء على اهم العوامل التى قادت إلى العولمة. ونناقش فى الجزء الثالث من هذا الفصل الأشكال التنظيمية للعولمة الاقتصادية. وأخيراً نتعرض لبعض المقترحات التى يمكن ان تفيد فى تخفيف حدة العولمة، أو بمعنى أصح تخفيف حدة المعارضة من جانب مناهضى العولمة.

١ - مفهوم العولمة

هناك مفاهيم عديدة للعولمة ، منها ماهو أكثر تشدداً والذى يرى - كما ذكرنا - أن هناك اقتصاد عالمياً جديداً قد ظهر أو على أقل تقدير فى طريقة للبزوغ ليحل محل الاقتصاديات القومية، ومنها ماهو أقل تشدداً والذى يرى أن كلمة العولمة *"Globalization"* هى كلمة جديدة لمعنى قديم وهو التدويل أو النظام الدولى *"Internationalization"* . ومع ذلك فهذا ليس المكان لعرض وانتقاد المفاهيم المختلفة للعولمة، والدخول فى متاهات تلك المفاهيم. وإنما القصد هنا هو عرض عدد محدود من المفاهيم من أجل إماطة اللثام عن معنى العولمة، وبيان أن هذا المفهوم لم يترسخ بعد فى الأدبيات الأكاديمية.

ومن المفاهيم الشهيرة للعولمة (الصناعة العالمية) ، هو ما أوردة « بورتر » والمبنى على مفهوم الاستراتيجية. فهو يرى أن الصناعة العالمية « هى الصناعة التى يتأثر فيها المركز التنافسى لشركة معينة فى دولة معينة تأثراً جوهرياً بمركزها التنافسى فى الدول الأخرى . وبناءً علية، فإن الصناعة العالمية هى ليست مجموعة من الصناعات المحلية فحسب بل سلسلة من الصناعات المحلية المترابطة والتى فيها تتنافش الشركات ضد بعضها البعض على أسس عالمية حقيقية » *Porter, 1986* .

A Global industry as an "Industry in which a Firm's Ccompetitive position in one country is significantly influenced by its position in other countries. Therefore, the international industry is not merely a collection of domestic industries but a series of linked domestic industries in which the rivals compete against each other on a truly worldwide basis".

أما الإقتصاديون وكتاب التسويق أو العاملون فى مجال التسويق فيركزون على التوسع أو التوزيع الجغرافى للأنشطة الاقتصادية للشركة. حيث يرى

"ديكن" أن « العولمة هى شكل أكثر تقدماً وتعقيداً من مفهوم التدويل أو الدولية والذى يتضمن درجة من التكامل الوظيفى بين الأنشطة الاقتصادية المتفرقة دوليا » Dicken, 1992.

"Clobalization is a more advanced and complex form of internationalization which implies a degree of functional integration between internationally dispersed economic activities" Dicken, 1992.

إن المفهومين السابقين يحويان نقاط ضعف رئيسية بسبب عدم التحديد الواضح والدقيق للمقصود بالنطاق الجغرافى : فأى دول يتضمنها التعريفين ؟ هل المقصود كل دولة فى كل قارات العالم، أم كل دولة فى الدول الصناعية دول العالم الأول ؟ أم كل دولة فى الدول الصناعية المتقدمة بالإضافة إلى الدول الصناعية الجديدة (دول جنوب شرق آسيا) ؟. إضافة إلى ذلك فإن التعريف الأول تعريف (*Porter*) يتضمن نقطة ضعف أخرى، وهى تركيزة على جانب واحد فقط وهو جانب المنافسة العالمية. والتعريف الثانى أيضاً تعريف (*Dicken*) يتضمن نقطة ضعف أخرى، وهى عدم وضوح المقصود بأن العولمة شكل أكثر تقدماً من التدويل.

ومن التعاريف الأقل تشدداً والأكثر شمولاً للعولمة، « تعريف العولمة بأنها مشاركة الشراكات فى الأسواق العالمية من خلال مجموعة من الأساليب مثل التصدير، والاستثمار الأجنبى المباشر، وتوفير الموارد الأولية، والتحالفات الاستراتيجية » *Gereffi, 1996*.

"Globalization defined as the participation of firms in overseas markets via mechanisms such as exports, direct foreign investment, sourcing, and strategic alliamces" Gereffi, 1996.

هذا التعريف أقل تشدداً، حيث ينظر للعولمة على أنها المشاركة، ولكنه أكثر عمقاً وشمولاً ، حيث يبرز الصور التى يمكن أن تتحقق بها العولمة : مثل

الصادرات، والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتوفير الموارد وكذلك التحالفات الاستراتيجية والتى يمكن أن تأخذ أشكال عديدة، مثل إعطاء ترخيص والعمل فى شكل شركة مشتركة .. الخ. وكذلك يبرز هذا التعريف القاطرات أو الأدوات التى يمكن أن تقود عملية العولمة مثل : المبتكرين، والمصممين، والموردين، وصناع السلع النهائية، والتجار أو الموزعين للجلمة والتجزئة والممولين... الخ. وسوف يتضح ذلك أكثر عند الحديث عن الأشكال التنظيمية للعولمة.

بعض استعراض بعض التعاريف المختلفة للعولمة، سوف ننتقل فى الجزاء التالى لمناقشة الأسباب أو العوامل الرئيسية التى فجرت وقادت إلى العولمة.

٢ - العوامل الرئيسية التى قادت إلى العولمة

إن هناك العديد من العوامل الرئيسية - بعضها قديم والبعض الآخر حديث - التى فجرت وقادت الاتجاه نحو العولمة. بعض هذه العوامل محل تساؤل (غير مقنعة) وبعضها الآخر مقنع ونستعرض تلك العوامل الرئيسية فيما يلى :

١/٢ - تقارب رغبات وأذواق المستهلك على المستوى العالمى

Global Consumer Tastes and Demands

إن المنادين بعولمة الأسواق يرون أن احتياجات ورغبات العالم أصبحت متجانسة تماماً، وأن قاعدة المستهلكين الذين يرغبون فى استهلاك المنتجات العالمية قد إتسعت لتشمل غالبية المستهلكين. والسبب فى ذلك يرجع إلى سعى المستهلكين نحو التوحد أو الإتساق فيما يتعلق بالموضة وخصائص المنتج بدلاً من التميز. ومن الأسباب الرئيسية التى تجعل المستهلكين يفضلون نج العالمى والنمطى بدلاً من المنتج المحلى هو السعر الأقل والجودة والمصداقية العالية. وقد يكون المستهلك على إستعداد للتضحية ببعض متطلباته الخاصة فى سبيل الحصول على منتجات نمطية رخيصة السعر والتى تنتجها الشركات العالمية التى تتمتع باقتصاديات الحجم الكبير والخبرة. إن هذا التجانس فى احتياجات ورغبات المستهلكين حول العالم يعد أحد العوامل الرئيسية التى ساهمت فى بزوغ العولمة.

إن تقارب وتجانس احتياجات ورغبات المستهلكين حول العالم قد يحدث بصورة أكبر فى الدول المتقدمة (دول أمريكا الشمالية، وأوربا الغربية، واليابان بالاضافة إلى الدول الصناعية الجديدة، مثل كوريا الجنوبية وتايوان وهونج كونج وسنغافورا ... الخ) وبين الشباب . والسبب فى ذلك يرجع إلى أن القوة الشرائية للمقيمين فى الدول المتقدمة تعتبر متقاربة، وفى نفس الوقت تختلف إختلافاً كبيراً عن القوة الشرائية للمقيمين فى الدول الأقل نمواً.

وبالنسبة لتقارب وتجانس احتياجات ورغبات الشباب بصورة أكبر من الأخرين، فقد يرجع ذلك إلى رغبة الشباب وولعهم بتقليد العادات الشرائية والاستهلاكية للشباب الغربى وخاصة شباب الولايات المتحدة، وتحديداً المقيمين بكاليفورنيا.

ومن بين العوامل التى يمكن أن تساعد وتدعم الاتجاه نحو تقارب وتجانس احتياجات ورغبات المستهلكين حول العالم : اتجاه نظم التسويق إلى التوحد أو التشابة فى دول العالم المختلفة، وتبادل المعلومات وقابلية المشترين للتحول من سلعة لأخرى أو من منتج لآخر، بالإضافة إلى الحملات الاعلانية الكبيرة والتى قد تساعد فى بناء شهرة لعلامة تجارية دولية فى الأسواق العالمية.

وإذا نظرنا نظرة تحليلية لهذا الادعاء الذى يقول بإن احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين المختلفين حول العالم تتجه إلى التجانس والتوحد وبالتالى فأن هذا يدعم الاتجاه نحو العولمة، فإننا نجد أن احتياجات ورغبات المستهلكين تختلف من دولة لأخرى، بل تختلف داخل الدولة أو المدينة الواحدة، حسب اختلاف مستويات دخول الأفراد، ومستويات التعليم والثقافة، والتنشئة والميول والاتجاهات والعادات .. الخ.

وهناك مجموعة من الأسئلة يمكن أن تثار فى هذا السياق : هل هناك اتجاه حقيقى لزيادة التجانس بين رغبات واحتياجات المستهلكين حول العالم؟

هل هناك دراسات ميدانية إجريت فى كل دول العالم تؤيد ذلك الاتجاه ؟ وإذا فرضنا وجود هذا الاتجاه، هل الاتجاه نحو تجانس احتياجات ورغبات المستهلكين عالمياً ينطبق على كل الصناعات والسلع الصناعية، (السلع الاستهلاكية ، وهكذا) ؟ وهل هذا الاتجاه ينطبق على كل الدول الغنية والفقيرة ، المتقدمة والنامية ؟ أعتقد أن كل تلك الأسئلة تحتاج إلى دراسات مستفيضة وأترك للقارئ أن يفكر ولو بصورة مبدئية فى اجابات لتلك الأسئلة.

٢/٢ - إنخفاض تكاليف النقل وزيادة السفر وتحسين قنوات الاتصال

Declining Transportation Costs, Increasing Travel and Improving Channels of Communication

من العوامل الأخرى التى ساهمت ودعمت الاتجاه نحو العولمة، انخفاض تكاليف النقل وزيادة السفر وتحسين قنوات الاتصال. لقد تحقق الانخفاض فى تكاليف النقل من خلال وسائل عديدة أهمها ، الاعتماد الكبير على الحاويات الضخمة والسفن العملاقة ، بالإضافة إلى انخفاض أسعار البترول، الأمر الذى أدى إلى تحسين نظم النقل وزيادة الاتجاه نحو إدارة عمليات النقل على نطاق أو أساس عالمى للاستفادة بالوفورات فى التكاليف . وعلاوة على ذلك، فإن زيادة أعداد المسافرين من سياح ورجال أعمال والذى جاء كنتيجة لدخول طائرات الجمبو *"Jumbo"* العملاقة مجال النقل، والتى تعتبر أكثر سرعة وأكثر تحملاً من السفن، بالإضافة إلى الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة، مثل الفاكس، والستاليت والدش .. الخ. كل ذلك قد أدى إلى زيادة الاتجاه نحو تلاشى مفهوم الأجنبى أو الأجنبية، وكذلك زيادة الاتجاه إلى أن يكون العالم قرية صغيرة يمكن إدارتها والسيطرة عليها، وأدى كذلك إلى زيادة وعى المستهلكين ورجال الأعمال بالحياة اليومية وبأذواق ورغبات المستهلكين الآخرين حول العالم.

٣/٢ - تدخل الحكومة *Government Intervention*

إن سياسات الحكومة قد تؤثر سلبياً فى بعض الأحيان وقد تؤثر إيجابياً

فى أحيان أخرى على العولمة. إن الدول المختلفة قد تؤثر دراماتيكيا على صناعتها المحلية من خلال فرض الرسوم الجمركية (مثل الجمارك على الواردات وحصص الواردات) وغير الجمركية (مثل تدعيم الصادرات وتقييد الملكية). ومع زيادة الاتجاه نحو إعادة تنظيم الأسواق والغاء القيود التجارية، كنتيجة لاتفاقيات التجارة الدولية (الجات *GATT*) والتكتلات الاقتصادية العالمية مثل الاتحاد الأوربى *"EU"* ودول أمريكا الشمالية (النافتا *"NAFTA"*)، زاد حجم التجارة الدولية، وقل تدخل الحكومات فى إدارة الاقتصاديات المحلية لصالح العولمة الاقتصادية. ومن هنا، فإن المديرين بالمنظمات المختلفة يعملون تحت ضغوط قوية ومتزايدة بسبب حاجتهم المتنامية لصياغة وتطبيق استراتيجيات عالمية فى مجال اعمالهم.

ومن ناحية أخرى، فإن السياسات الحكومية قد تعمل كعائق امام العوملة. خاصة خلال فترات الكساد ، حيث تنصاع الحكومات للضغوط السياسية من جانب الشركات الوطنية أو المحلية من أجل حماية الصناعة الوطنية، وذلك بوضع مجموعة من العوائق التجارية أمام الواردات الأجنبية.

٤/٢ - اقتصاديات الحجم *Economies of Scale*

إن مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير يعتبر أحد المفاهيم الكلاسيكية فى الاقتصاد الجزئى، والفكرة الأساسية لهذا المفهوم تركز على أن المنتج الذى ينتج بحجم كبير يستطيع أن يخفض تكاليف الانتاج (وخاصة التكاليف الثابتة) كلما زاد من حجم انتاجة. ولما كان السوق المحلى بطبيعته محدود أو غير كبير بما فيه الكفاية، فإن السبيل لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير يتمثل فى الخروج للعالمية أو الاتجاه إلى الأسواق العالمية المختلفة. ومع ذلك فإن قيمة هذا المفهوم (اقتصاديات الحجم الكبير) قد أصبحت محل تساؤل، خاصة مع ظهور مفهوم التصنيع المرن، والذى ينادى بضرورة تحقيق الكفاءة وتخفيض تكاليف

الانتاج عند قيام المصنع بانتاج أحجام صغيرة. بمعنى آخر، فإن التصنيع المرن يمكن الشركة من الانتاج بتكلفة أقل سواء كانت تنتج على نطاق كبير أو كانت تنتج أحجام صغيرة، ومن هنا فإن اقتصاديات الحجم الكبير لم تعد ضرورية لكى تتمكن الشركة من الانتاج بتكلفة أقل.

إن اقتصاديات الحجم الكبير وكذلك التصنيع المرن قد يساعدان ويدعمان الاتجاه نحو العولمة، لإن الانتاج الكبير يتطلب أسواق واسعة (عالمية) لتسويق هذا الانتاج الكبير، كما أن التصنيع المرن يتطلب تكنولوجيا وكفاءات عالية قادرة على انتاج أحجام صغيرة متنوعة بتكلفة أقل لخدمة الاسواق المختلفة.

٥/٢ - اقتصاديات التنويع *Economies of Scope*

لقد ناقشنا أهمية مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير فى مجال تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالى زيادة القدرة على غزو الأسواق العالمية وزيادة الاتجاه نحو العولمة. ومع ذلك فإن مفهوم اقتصاديات التنويع قد يبدو أكثر أهمية من اقتصاديات الحجم.

إن اقتصاديات التنويع تعنى مقدرة المصانع الكبيرة والصغيرة على السواء على انتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المختلفة القابلة للتسويق عند مستويات تكلفة أقل. ويمكن تحقيق اقتصاديات التنويع داخليا (أى داخل الشركة) من خلال إتباع نظام التصنيع المرن والذى أشرنا اليه فى النقطة السابقة لإنتاج مجموعة متماثلة أو مترابطة من المنتجات. وكذلك يمكن تحقيق اقتصاديات التنويع خارجياً (أى خارج الشركة) من خلال العلاقات الخارجية مع العملاء أو المستهلكين - حيث يمكن للشركة أن تبنى أو تؤسس أسم لعلامة تجارية عالمية، وتستطيع أن تبيع كل المنتجات الجديدة المطورة تحت هذه العلامة، و بالتالى يمكن للشركة أن توفر الوقت وتكاليف الاعلانات ، وهناك أمثلة للعديد من الشركات اليابانية والكورية التى استطاعت وفى وقت قصير أن تحقق شهرة عاليمة وتبنى علامة تجارية عالمية لها من خلال اقتصاديات التنويع.

إن اقتصاديات الحجم الكبير يمكن أن تحقق مزايا عديدة للشركة فى الأجل القصير، بينما اقتصاديات التنويع يمكن أن تحقق مزايا عديدة للشركة في الأجلين المتوسط والطويل. إن اقتصاديات التنويع تمثل الأسس أو القواعد الضرورية لبناء شبكة توزيع عالمية، وبالتالى إختراق الأسواق العالمية المختلفة.

وينبغى مراعاة أن مفهوم اقتصاديات التنويع يتطلب من الشركة التى تطبقة قدر كبير من التكامل الداخلى والتناسق الخارجى. إن التكامل الداخلى مطلوب لإدارة المنتجات المختلفة وتحقيق التنسيق بين الأساليب الإدارية المختلفة من أجل إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات . كما أن تسويق مجموعة متنوعة من المنتجات المختلفة لمستهلكين أو عملاء مختلفين، يعيشون فى بيئات تسويقية مختلفة يتطلب قدر كبير من التناسق الخارجى، وكذلك التنسيق بين الجهود المختلفة لإشباع تلك الأسواق المختلفة.

٦/٢ - منحنيات الخبرة *Experience Curves*

تعتبر منحنيات الخبرة أحد العوامل التي ساعدت ودعمت الاتجاه نحو العولمة أو تبنى استراتيجية عالمية. إن منحنيات الخبرة يمكن أن تقود إلى تخفيض تكاليف التصنيع وتحسين وتطوير العملية الانتاجية الكلية، وبالتالى يمكن أن تؤدى إلى تحقيق وفورات فى التكاليف وتحقيق معدلات ربح عالية. ومع ذلك ينبغى مراعاة أن الشركة التى تتبنى استراتيجية تقديم منتجاتها بأقل الأسعار معتمدة على منحنيات الخبرة يمكن أن تدمر نفسها وتدمر منافسيها وتدمر السوق كلية. حيث أنه فى حالة قيام الشركة ببيع منتجاتها بأقل الأسعار فإن ذلك يمكن أن يترتب عليه الاضرار بالمنافسين، وكذلك الاضرار بالشركة نفسها لأن بيع المنتجات بأسعار اقل يمكن أن يؤدى إلى معدلات أرباح أو معدلات عائد على الاستثمار اقل، الأمر الذى يمكن أن يؤدى إلى فقدان الدافعية لدى الشركة للاستمرار فى السوق، خاصة إذا كانت هناك صناعات أخرى لديها القدرة على تحقيق معدلات أعلى من العائد على استثمارتها.

٧/٢ - التكنولوچيا *Technology*

إن التكنولوچيا تعتبر من أهم العوامل التى فجرت ودعمت العولمة، فهى من ناحية تعتبر الوسيلة الوحيدة الفعالة لتغطية التكاليف المتزايدة للبحوث والتطوير، ومن ناحية أخرى يمكن أن تزيد من قدرة الشركة على تبنى استراتيچية اقتصاديات الحجم الكبير، وتزيد وتطور منحنيات الخبرة والتعليم لدى الشركة. إن التكنولوچيا كانت من أهم العوامل فى إحداث التكامل العالمي فى الماضى، وسوف تكون العامل المجدد فى المنافسة العالمية فى المستقبل، بسبب أهميتها الكبيرة (كما ذكرنا) فى مجال تغطية التكاليف الضخمة للبحوث والتطوير والتى تعتبر أحد معايير التقدم والاستمرار لأى شركة.

٨/٢ السرعة والتوقيت *Speed and Timing*

إلى جانب اقتصاديات الحجم والمدى (التنويع) وتقارب أو تجانس أذواق ورغبات المستهلكين على المستوى العالمى، فإن التحديث والابتكار الذى يقوم به المنافسون يمكن أن يكون أحد العوامل التى تساعد وتدعم الاتجاة نحو العولمة. فإذا قامت إحدى الشركات فى صناعة معينة بالاتجاة نحو العالمية وتوسيع مبيعاتها فى الخارج، فإن المنافسون لتلك الشركة سوف يتتبعون آثار تلك الشركة ويقومون بتوجية مبيعاتهم للأسواق العالمية. وبالطبع فإن الشركة التى تبادر بدخول الأسواق العالمية قبل منافسيها، ولا تنتظر لتقوم بدور المقلد أو التابع للمنافسين، ستكون قادرة على تحقيق مزايا واضحة على منافسيها، مثل تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة الخبرة والتعلم بالاضافة إلى أن تلك الشركة ستكون قدرتها على المنافسة أكبر فى السوق العالمية الذى تدخلة قبل الآخرين.

وفى هذا الإطار، قد تكون قدرة الشركة المحلية على صياغة وتطبيق استراتيچية عالمية أكثر سهولة من قدرة الشركات المتعددة الجنسيات. فغالباً ما تبدأ الشركات المحلية الساعية نحو غزو الأسواق العالمية من الصفر، حيث لا

توجد لديها من الأساس أية بنية أساسية فى الأسواق العالمية. فى حين أن الشركات المتعددة الجنسيات يتوافر لديها بنية أساسية لإدارة أعمالها فى الأسواق الدولية المختلفة والتى قد تتطلب إعادة صياغة وإعادة تعديل وضرورة إحداث التنسيق والتكامل بينها، وقد يكون ذلك فى غاية الصعوبة بالنسبة للشركة المتعددة الجنسية. فقد يكون من السهل أن تتبنى استراتيجية عالمية جديدة كلية بدلاً من أن تعيد صياغة وتعدل وتحدث التنسيق بين الجوانب المختلفة لاستراتيجية موجودة بالفعل.

ومن هنا فإن سياسات المنافسين وخاصة التسويقية تعتبر من العوامل المهمة التى تحدد قدرة الشركة على غزو الأسواق العالمية. إن سرعة وتوقيت تقديم المنتج للأسواق المختلفة وسرعة وتوقيت استجابة المنافسين لهذا المنتج اصبحت من العوامل المهمة منذ عقد الثمانينات من القرن العشرين، فالشركات متعددة الجنسيات لم تعد قادرة وحدها على تصميم وتقديم منتج جديد خاص لكل سوق محلى ثم بعد ذلك تعمم هذا المنتج الجديد عالمياً. وذلك بسبب سهولة قيام المنافسين وخاصة المحليين بتقليد وإنتاج هذا المنتج الجديد، بل وتطويره ليتنافسوا به الشركة متعددة الجنسيات التى قدمتة من الأساس. وعلى ذلك، فإن تقديم المنتج الجديد للسوق المحلى والعالمى فى نفس الوقت أصبح ضرورة للنجاح فى المستقبل، بدلاً من تقديمة للسوق المحلى أولاً، ثم بعد فترة يُعمم أو يقدم للسوق العالمى.

إن الشركة العالمية والتى تملك شبكة توزيع عالمية وتنتج منتج نمطى عالمي هى الوحيدة القادرة على الاستجابة بنجاح للأهمية المتزايدة للسرع والتوقيت.

٩/٢ - مركز تنافسى قوى فى السوق *Strong Home Market Position*

يعتبر تحقيق مركز تنافسى قوى فى السوق الوطنية عامل محدد لتحقيق النجاح فى السوق العالمية. إن الشركات العالمية المنافسة يمكن أن تهدد وتؤثر على

وتضر الشركات المحلية فى أسواقها الوطنية، ومع ذلك فإن الشركات الوحيدة القادرة على إنزال ضربة قوية وتحطيم الشركة العالمية فى سوقها الوطنية هى الشركات المحلية القوية، وهذا واضح فى المنافسة القوية والشرسة بين شركتى ياماها وهوندا فى اليابان ، وبين شركتى جنرال موتورز وفورد فى الولايات المتحدة، وكذلك بين شركتى نيسان وتويوتا فى اليابان . وعلى ذلك، فإن تحقيق مركز تنافسى قوى فى السوق الوطنية يعتبر شرط مبدئى للشركة لكى تكون قادرة على بناء استراتيجية عالمية ومجابهة المنافسة على المستوى العالمى. وتحقيق مركز تنافسى قوى فى السوق الوطنية لا يعنى حصول الشركة على مركز أو موقع احتكارى فى سوقها الوطنية، بل على العكس ، فإن توافر المنافسة القوية فى السوق الوطنية فى حد ذاتها تعتبر شرط مبدئى لزيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية.

٢/١٠ - تقديم الدعم المالى لفرع أو قطاع أو سوق معين *Cross - Subsidisation*

إن فكرة تقديم الدعم المالى لقطاع أو سوق معينة ترتكز على استغلال المركز التنافسى القوى للشركة فى سوق معينة ولتكن السوق الوطنية أو اية سوق اجنبية لتدعم مركز الشركة فى أسواق أخرى ومهاجمة المنافسين في تلك الأسواق الأخرى من خلال حروب الأسعار. ترتكز فكرة الدعم المالى ايضاً على إفتراض أن الشركة تفضل استراتيجية تنويع المنتج (اقتصاديات المدى أو التنويع) بدلا من استراتيجية المنتج الواحد.

إن بناء نظام توزيع عالمى يعتبر ممكناً واقتصاديا فى حالة واحدة فقط، وهى حالة قيام الشركة بانتاج مجموعة من المنتجات المتنوعة ، والتى تمكنها من الاستغلال الكامل لشبكة التوزيع العالمية تلك، وتمكنها كذلك من بناء علامة تجارية عالمية للشركة. ومن هنا فإن الدعم المالى الذى تقدمة الشركة لفروعها فى أسواق معينة ارتكازاً على قوة مركزها التنافسى والربحى فى أسواق أخرى يعتبر الوسيلة المثلى لخق حضور عالمي للشركة فى الأسواق المختلفة وبقائها

واستمرارها فى السوق العالمى ككل. وعلى ذلك فإن هذه الوسيلة يمكن أن تساعد وتدعم الشركات المختلفة فى الاتجاه نحو العولمة.

تناولنا حتى الأن بعض مفاهيم العولمة، والعوامل الرئيسية التى فجرت ودعمت الاتجاه نحو العولمة خاصة من جانب الشركات الدولية أو الشركات المتعددة الجنسيات . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن : هو كيف تقوم الشركات بإدارة أعمالها المختلفة وممارسة أنشطتها المتنوعة فى السوق العالمية ؟ أو بمعنى آخر ماهى الأشكال التنظيمية التى يمكن أن تأخذها العولمة ؟ وهذا ما سنحاول الاجابة علية فى الجزء التالى.

٣ - الأشكال التنظيمية التى يمكن أن تأخذها العولمة

السؤال الذى يطرح نفسه على السطح ماهو الشكل التنظيمى الملائم والذى يمكن استخدامة فى دراسة العولمة الاقتصادية ؟ إن نظرية التنظيم قد ركزت على الشركات الدولية أو عابرة القارات (*Transnational Corporation TNCs*) والتى إنتشرت فى الدول المختلفة والصناعات المختلفة. كأحد المداخل لدراسة العولمة. وهناك مدخل آخر والذى يفترض أن الصناعة العالمية (*Global Industry*) تشكل المجال التنظيمى الوحيد لدراسة العولمة. وهذا المدخل يفترض أن الصناعة العالمية هى الصناعة التى فيها يتأثر المركز التنافسى لشركة معينة فى دولة معينة بمركزها التنافسى فى الدول الأخرى. ويتم التنافس بين الشركات المختلفة داخل تلك الصناعة على أساس عالمى حقيقى.

والمدخل الثالث الذى يمكن استخدامة فى دراسة العولمة الاقتصادية هو سلاسل الانتاج والتسويق العالمية أو السلاسل السلعية العالمية (*Global commodity chains GCCs*) . وهذا المدخل يعتبر أكثر شمولاً من مدخل الشركات عابرة القارات أو مدخل الصناعة العالمية. حيث يمتد ليشمل الشبكات الاستراتيجية لكل الشركاء الاقتصاديين (المبتكرين، والمصممين ، وموردى المواد

الخام، المدخلات الأخرى، وصناع أو منتجى السلع النهائية، والتجار والممولين وتجار الجملة والتجزئة) والذين يساهمون بنسب مختلفة وفى مراحل مختلفة فى سبيل توفير وعرض المنتجات فى السوق العالمى.

إن تنظيم تلك الشبكات المختلفة بداية من المبتكرين وإنتهاءً بتجار التجزئة، قد يأخذ شكل مركزياً أو لا مركزياً، وقد يأخذ نطاق (أو مساحة) جغرافى واسع أو ضيق. ويتأثر تنظيم تلك الشبكات بمجموعة من القوى المؤسسية، والتى تشمل سياسات الدول المختلفة، والاختلافات فى نظم العمالة من الدول المختلفة، والهياكل الصناعية المحلية فى الدول المختلفة، الخ. ومن الأشياء المهمة والتى ينبغى مراعاتها هنا أن الحدود التقليدية بين الدول، والشركات والصناعات يتم إعادة تنظيمها أو تشكيلها، وأن نظرية التنظيم وكذا نظرية التنمية تحتاج إلى طرق مختلفة تجعلها قادرة على إستيعاب كل الشركاء الاقتصاديين فى إطار تنظيمى واحد.

وسيتم تناول سلاسل الانتاج والتسويق العالمية أو الـ *GCCs* بشئ من الايجاز فى السطور التالية .

يمكن تعريف سلاسل الانتاج والتسويق العالمية بأنها « مجموعة من شبكات الأعمال التى تنخرط فى أنشطة الانتاج، وتوفير المدخلات ، والتعاقد من الباطن، والتصدير، والشراء، والتوزيع، والتسويق ».

"Global commodity chains are concirved as networks of business units involved in producer, supplier, subcontracting, exporting, purshasing, distribution and marketing activities".

وهناك نوعين من سلاسل الانتاج والتسويق العالمية :

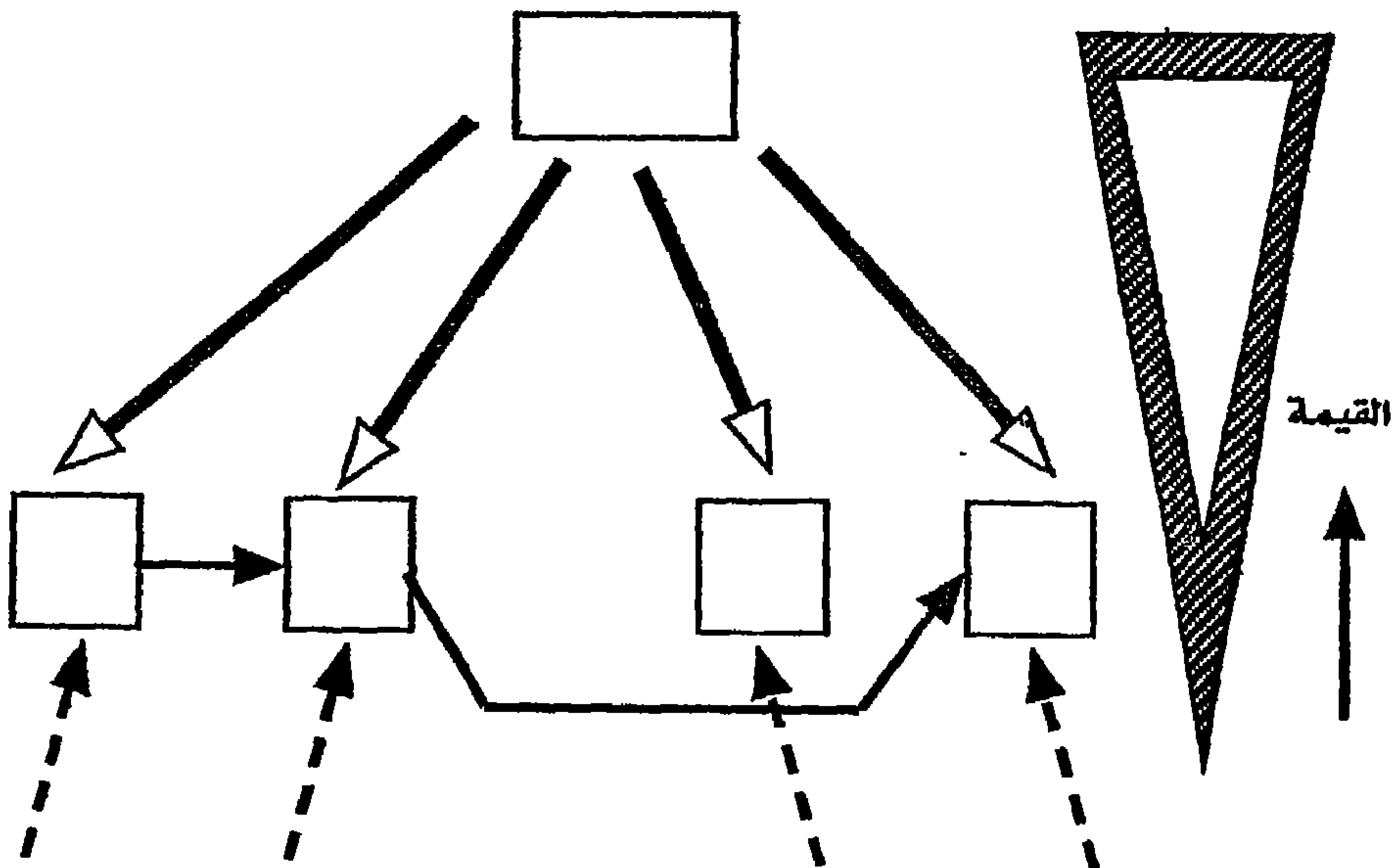
(١) السلاسل التى يهيمن عليها المنتج *Producer - driven commodity chains*

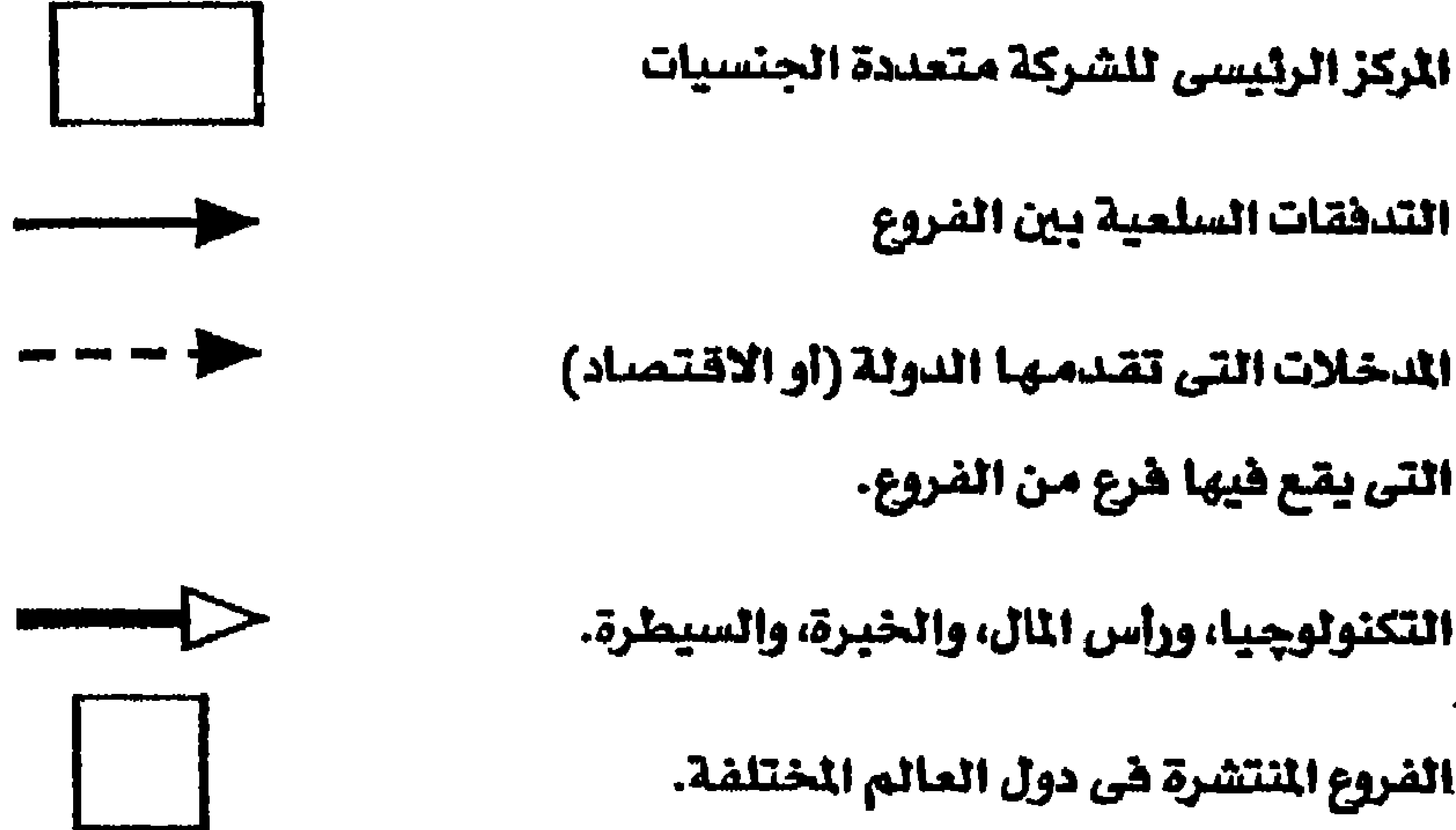
وهذا النوع ينتشر فى الصناعات عالية التكنولوجيا وكثيفة راس المال، مثل

صناعات السيارات والطائرات والدواء وقد تأخذ السلسلة فى هذه الحالة شكل مجموعة من الفروع التابعة لشرعة متعددة الجنسيات، وتهدف السلسلة هنا إلى تنظيم وربط وحدات العمل المختلفة أو الفروع المختلفة لتلك الشركة. وتعتبر الشركة متعددة الجنسيات هى بمثابة « القوى العظمى » فى هذا النوع من السلاسل، حيث تهيمن وتسيطر على السلسلة وتحصل على النسبة الأعلى من الأرباح والمكاسب التى تحققها السلسلة تاركة لباقى الوحدات أو الفروع نسبة هزيلة من المكاسب والأرباح. وهناك العديد من الأمثلة للشركات المتعددة الجنسيات أو عابرة القارات والتى تلعب دور المهيمن فى هذا النوع من السلاسل، مثل شركات تويوتا، ونيسان للسيارات فى اليابان، وشركات جنرال موتورز، وفورد للسيارات فى الولايات المتحدة .. الخ. ويوضح الشكل رقم (١/١٣) التالى سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التى يسيطر عليها المنتج.

شكل رقم (١/١٣)

سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التى يسيطر عليها المنتج





(٢) السلاسل التى يهيمن عليها المشترى ***Buyer-Driven Commodity Chains***

وينتشر هذا النوع فى الصناعات كثيفة العمالة وصناعات السلع الاستهلاكية. وقد تأخذ السلسلة فى هذه الحالة شكل مجموعة من الشركات المستقلة ذات أحجام مختلفة، وتعتبر الشركة المشترية هى بمثابة القوى العظمى فى هذا النوع من السلاسل، حيث تهيمن وتسيطر على السلسلة وتكون هى المسئولة عن تسويق المنتج، وعادة تحت اسمها التجارى أو علامتها التجارية الخاصة بها. وتقوم السلسلة فى هذه الحالة بالربط بين مجموعة مختلفة من الشركات والتى تتواجد فى بيئات اجتماعية ومؤسسية مختلفة. وبمعنى آخر تقوم السلسلة بالربط بين مجموعة مختلفة من المواد الخام، والعمالة، والمهارات والكفاءات الإدارية، والتكنولوچيا داخل مساحة جغرافية معينة.

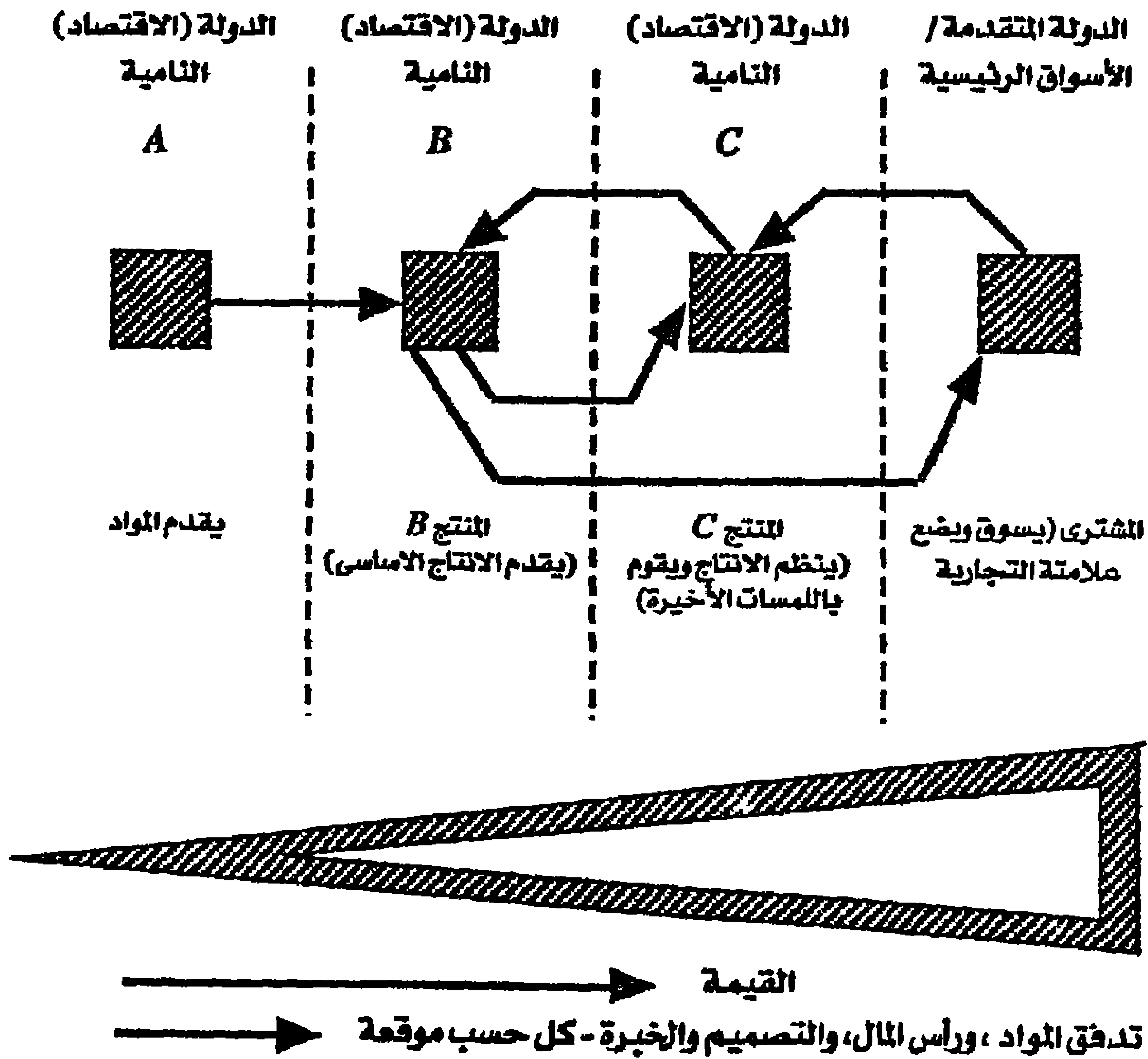
ويوجد هذا النوع من السلاسل (السلسلة التى يهيمن عليها الشركة المشترية) فى صناعات مثل المنسوجات، والأحذية، وأجهزة الحاسبات الشخصية، وبعض السلع الاستهلاكية والمنتجات المعدنية مثل الدراجات .. الخ.

وهناك أمثلة عديدة للشركات المشترية التى تلعب دور المهيمن فى هذا

النوع من السلاسل، وبالتالى تحصل على أكبر المكاسب والمنافع التى تحققها السلسلة رغم أنها لا تقوم بالانتاج ، بل تقوم بتسويق المنتجات تحت أسمها أو علامتها التجارية، تاركة نسبة هزيلة من المكاسب والمنافع للشركات الأخرى بالسلسلة والتى تقوم بعملية الانتاج الفعلى. ومن أمثلة تلك الشركات، *IBM* ، وميكروسوفت للكومبيوتر وسلاسل محلات ماركس وسبنسر بالمملكة المتحدة وسلاسل محلات وول مارت بالولايات المتحدة... الخ. ويوضح الشكل التالى رقم (٢/١٣) سلاسلة الانتاج والتسويق العالمية التى يسيطر عليها الشركات المشترية.

شكل رقم (٢/١٣)

سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التى يسيطر عليها المشترى



وكما يتضح من الشكل رقم (٢/١٣) فإن أكبر المكاسب والمنافع لا تتحقق من مراحل الانتاج أو التصنيع، كما فى النوع الأول من السلاسل (سلاسل الانتاج والتسويق العالمية التى يسيطر عليها المنتج)، بل تتحقق عند مراحل وضع العلامة التجارية (الشركة التى تملك العلامة أو الاسم التجارى) وتسويق المنتجات، وبالتالى فإن أكبر المنافع تتحقق لشركات من دول صناعية متقدمة مثل الولايات المتحدة واليابان ودول الاتحاد الأوربى، فى حين نجد أن نسبة هزيلة من المنافع والمكاسب تتحقق لشركات فى الدول النامية رغم أنها هى التى تقوم بتوفير المواد والمدخلات وتقوم بالانتاج الفعلى .

ونقدم فيما يلى مثال بسيط يوضح كيف تعمل سلسلة الانتاج والتسويق للمنسوجات التى تباع فى الولايات المتحدة الأمريكية وتحت اسم تجارى لشركة امريكية.

التصميمات يتم تطويرها تحت رعاية الشركة المشترية فى الولايات المتحدة الأمريكية . وتنقل تلك التصميمات إلى شركات فى هونج كونج والتى تقوم بدورها بتنظيم عملية الانتاج من خلال شركات تعمل فى جونج دونج *Guangdong* وهى مقاطعة صينية متاخمة لهونج كونج - وفيتنام وتايلاند على سبيل المثال. وفى هذه الحالة فإن شركات هونج كونج تعمل فى تلك الدول باعتبارها مستثمر خارجى. وبالطبع فإنه فى كل من هونج كونج ، والصين، وفيتنام وتايلاند، فإن أجزاء عديدة من المنتج أو مراحل مختلفة من عملية الانتاج يمكن إسنادها إلى شركات أخرى من الباطن أو إلى سيدات تعمل لحسابهن وفى بيوتهن. وبمجرد ما تنتهى عملية التجميع النهائى للمنتج أو بمعنى آخر مع نهاية آخر مرحلة من مراحل الانتاج، تقوم شركات هونج كونج وهى صاحبة التعاقد الأصلى مع الشركة المشترية بوضع العلامة التجارية أو الاسم التجارى للشركة المشترية (وهى شركة امريكية) وتقوم كذلك بشحن المنتجات النهائية إلى السوق الأمريكية أو الأسواق الرئيسية الأخرى.

ومن ذلك المثال المبسط يتضح أن دور الشركة الأمريكية المشترية ينحصر فى وضع التصميمات أو المواصفات المطلوب توافرها فى المنتج النهائى، واستغلال اسمها أو علامتها التجارية والقيام بأنشطة التسويق. وهى بناءً على ذلك تحصل على أكبر نسبة من الأرباح والمكاسب التى تحققها السلسلة (سلسلة الإنتاج والتسويق للمنسوجات والملابس الجاهزة) وتترك لمئات الشركات الأخرى فى دول عديدة والتى قامت بعملية الإنتاج الفعلى نسبة هزيلة من المكاسب والأرباح .

وهناك مجموعة من العناصر التى ينبغى التأكيد عليها فيما يتعلق بسلاسل الانتاج والتسويق العالمية، خاصة فى منطقة الباسفيك.

- فى حالة المنسوجات فقط، غالباً ما يتغير موقع التجميع الأساسى من دولة لأخرى وعلى فترات قصيرة (على سبيل المثال، قد يتغير الموقع من هونج كونج إلى ماكاو ، أو تايلاند، أو فيتنام أو كمبوديا، بالإضافة إلى الصين)، وذلك باستخدام شبكات الأعمال الصينية والتى تعمل خارج حدود الصين والتى تتركز فى تلك الدول التى ذكرناها ، وذلك بهدف التغلب على القيود الحصصية التى تفرضها الولايات المتحدة على الواردات من المنسوجات.

- إن أحجام كبيرة من منتجات التصدير على مستوى العالم (المنتجات الالكترونية على سبيل المثال) تنتج فى شرق آسيا تحت مظلة هذه النظم أو الترتيبات (سلاسل الانتاج والتسويق العالمية) . الفرق الوحيد، هو أن الغالبية العظمى من إنتاج الحاسبات الشخصية، على سبيل المثال، يتم بواسطة شركات صينية (تعمل غالباً فى مقاطعة فوجان *Fujian* المتاخمة للحدود التايوانية) تحت إشراف شركات تايوانية وليس شركات من هونج كونج. حتى أن الشركات التايوانية العملاقة مثل ميتاك *Mitac* واسر *Acer* تنخرط فى تنظيم الانتاج بنفس الطريقة لصالح شركات امريكية مشترية مثل *IBM* ، وكومباك *Compaq* الخ.

■ بالإضافة إلى الصلات التى تربط بين كل من هونج كونج وتايوان بالصين داخل سلاسل الانتاج والتسويق العالمية فى منطقة الباسفيك فإنه يلاحظ أن شركات كوريا الجنوبية - بما فيها الشركات العملاقة مثل هيونداى - تنتج نسبة كبيرة من إنتاج الحاسبات الشخصية والتليفزيونات وبعض المنتجات الالكترونية الأخرى لصالح شركات يابانية وامريكية واوربية.

وتتميز الـ *GCCs* أو سلاسل الانتاج والتسويق العالمية بالعديد من الخصائص منها :

١ - إن سلاسل الإنتاج والتسويق العالمية تتأثر بالطبع بالأوضاع المؤسسية المحلية والأقليمية والدولية، ويتضح التأثير الأكبر على الخصائص التنظيمية للسلسلة، وخاصة فيما يتعلق بالدور الذى يلعبة الشركاء الاقتصاديين المختلفين.

٢ - إن سلاسل الانتاج والتسويق العالمية بطبيعتها تعمل على المستوى العالمى أو بين الدول المختلفة، ومع ذلك يتغير المدى أو النطاق الجغرافى من سلسلة لأخرى.

٣ - هياكل الرقابة لسلاسل الإنتاج والتسويق العالمية تقوم بالتنسيق بين والرقابة على الأنشطة الاقتصادية المختلفة التى تتشتت وتتفرق بين الدول المختلفة وفى مساحات جغرافية واسعة.

٤ - تركز سلاسل الانتاج والتسويق العالمية على الروابط الخارجية التى تربط بين المنتجات المحلية والأسواق الداخلية والاقليمية والدولية.

٥ - تأخذ سلاسل الانتاج والتسويق العالمية فى الاعتبار الاختلافات فيما بين القطاعات (مثل : الأحذية، والسيارات، والحاسبات الشخصية) وخلال القطاعات (مثل : الألياف الطبيعية، والغزل والنسيج، والملابس، والتوزيع لسلسلة الانتاج والتسويق للكساء).

٦ - تؤكد سلاسل الانتاج والتسويق العالمية على العوامل الديناميكية التى تقود إلى التغيير فى مواقع أو مراكز الدول والشركات المختلمة فى شبكات الإنتاج والتجارة العالمية

٧ - يوضح تحليل الـ *GCCs* أو سلاسل الانتاج والتسويق العالمية أن تأثير العولمة على الدول والمناطق الاقليمية المختلفة متفاوت أو غير متساوى أو غير عادل.

٤ - كيف يتم التعامل مع مناهضى العولمة

Martin Welf يقترح خطة من ثمانى نقاط فى الـ *Financial Times, September 5, 2001* للتعامل مع مناهضى العولمة ، وتشمل تلك المقترحات :

١ - على قادة الدول المتقدمة أن يدركوا ويستجيبوا لمصادر القلق أو الانزعاج الحالى من العولمة. فبعض المعارضين قلقين حول الكوارث البيئية المبالغ فيها، والبعض الآخر قلقين من جراء إنتشار الفقر ورغم أن العولمة الاقتصادية لم تخلق تلك المشاكل ولكن على صناع السياسة أن يشرحوا لماذا حدث هذا، والأهم من ذلك أن يشرحوا كيف سيقومون بتخفيف ذلك القلق والانزعاج.

٢ - على الدول الغنية أن تسلم بأنها فشلت فى أن تساعد أجزاء واسعة من دول العالم. خاصة أنها فشلت فى إنتشال افريقيا من الفقر ووضعها على الطريق السليم نحو التنمية المستدامة. بالتأكيد لا توجد مؤسسة تستطيع أن تفرض النجاح من الخارج . ولكن على الدول الغنية على الأقل أن تأخذ المبادرة وتخطوا الخطوة الأولى نحو الغاء الديون الرسمية على الدول الفقيرة التى تثبت جديتها من خلال ادائها الاقتصادى. بالاضافة إلى اهمية امتداد البرامج البحثية إلى مجالات مثل الأمراض الاستوائية ، والزراعة وتطوير الموارد البشرية فى الدول الفقيرة لتوفير الخدمات

الاساسية من تعليم وصحة .. الخ. وعلى ذلك ينبغى أن تتضمن برامج الاصلاح الاقتصادى فى تلك الدول، منح ومساعدات للأغراض التى ذكرت.

٣ - على قادة الدول المتقدمة أن يدركوا أن بعض جوانب العولمة الاقتصادية كان لها دوراً سيئاً، وهذه حقيقة واضحة فى الأسواق المالية. إن الضرائب المبالغ فيها على المعاملات المالية لا يمكن ان تكون مفيدة، وهذا يتعارض مع تحرير الأسواق المالية. والأكثر أهمية من ذلك، هو ضرورة وجود إجراءات للتعامل مع أعباء الديون غير القابلة للسيطرة. ولا ينبغى ترك الدول الفقيرة تترنح من الديون وأعبائها الباهظة على مدار السنين.

٤ - ينبغى اعطاء الحرية للدول المختلفة فى أن تحدد أولوياتها وتقرر سياساتها بنفسها، حتي ولو إعترضت المؤسسات المالية الدولية (صندوق النقد الدولى والبنك الدولى) . إن الشروط التى تفرض على الدول من خارجها غالباً ما تفشل. وفى نفس الوقت ينبغى إعطاء المؤسسات الخارجية الحرية فى أن لا تدعم ما تراه غير عملى أو غير اخلاقى . إن تحفيز الدول الفقيرة يفضل أن يكون مقدماً على تهديدها بالعقاب (إستخدام سياسة الجزرة بدلاً من سياسة العصا)، فإذا كانت الدول الغنية ترغب فى أن يذهب التلاميذ فى الدول الفقيرة إلى المدارس، فعلى الدول الغنية أن تدعم نظم التعليم وتقدم الدعم الكافى للدول الفقيرة.

٥ - على الدول المتقدمة أن تعمل وفقاً لمبادئها المحددة أو عليها أن تحترم مبادئها. على سبيل المثال، فإن تحرير الواردات من المنسوجات والملابس لم يحدث حتى الآن، رغم أنه أحد الالتزامات التى ينبغى أن تلتزم بها كل الدول التى شاركت ووافقت على جولة اورجواى لتحرير التجارة. بالإضافة إلى ذلك فإن المنتجات الزراعية مازالت مكبلة بالعديد من القيود التجارية غير الرشيدة . وعلى ذلك فإن هناك ضرورة الاتفاق على اجندة (جدول اعمال) لمزيد من التحرير للتجارة متعددة الأطراف ، وذلك فى الاجتماع الوزاري لأعضاء منظمة التجارة العالمية والذى يعقد بالدوحة بقطر.

٦ من الانتقادات المهمة للعولمة. أن هناك تدخل أو تطفل زائد من جانب الشركات المتعددة الجنسيات لمرض مصالحها الخاصة على صانعى السياسة إن الناس بطبيعتهم لديهم شكوك كبيرة فى أى عملية يظهر فيها الاهتمام بمصالح مجموعة أو قطاعات معينة دون المجموعات أو القطاعات الأخرى وعلى ذلك فإن إقحام المنتجات الفكرية (المنتجات المرتبطة بحقوق الملكية الفردية) فى مفاوضات منظمة التجارة العالمية، كان خطأ سياسياً فادحا من المفروض الا يتكرر مرة أخرى.

٧ - إن شرعية القرارات التي تفرض من جانب الدول ذات الدخول العالية هى محل تساؤل أو استفهام. من المعروف أنه لا توجد ديمقراطية عالمية، وأظن أن الدول المتقدمة ليست حريصة على ذلك، ومع ذلك فإن على قادة الدول السبع الصناعية الكبرى (*G7*) أن تجتمع دورياً مع قادة الدول النامية الكبرى من أجل صياغة أو توفير إجماع على الاصلاحات الضرورية.

٨ - على قادة الدول المتقدمة أن يدركوا أنهم لن يستطيعوا أبداً أن يرضوا مناهضى العولمة، وأن يدركوا أيضاً أنهم (كقادة ديمقراطيون) مسئولون أمام من إنتخبوهم وليس أمام مناهضي العولمة المتظاهرين فى الشوارع.

وعلى مناهضى العولمة أن يدركوا أن من حقهم أن يطرحوا أسئلة، ولكن ليس من حقهم أن يفرضوا اجابات خاطئة لتلك الأسئلة.

لقد طرح *"Wolf"* بعض الاقتراحات الجيدة للتخفيف من آثار العولمة، أو بمعنى أدق للتخفيف من حدة المعارضة للعولمة. ومع ذلك فقد عاد وأكد فى اقتراحة الأخير والذى اعتبرة أكثر الاقتراحات اهمية، لقد عاد وأكد على مصالح الدول المتقدمة، وذلك بتعبيره الواضح والصريح إلى قادة الدول المتقدمة والذى يذكرهم فيه بأنهم كقادة ديمقراطيون فهم مسئولون أمام المجمع الانتخابى الذى أتى بهم إلى السلطة (أى مصالح شعوب الدول المتقدمة) وليس أمام مناهضي العولمة المتظاهرين فى الشوارع (قد يكونوا أفراد من دول عديدة أخرى).

ومن ناحية أخرى فإن هناك انتقادات كثيرة يوجهها معارضو العولمة للبنك الدولى ، حيث يرونه أنه مؤسسة فاشلة وأنه مجرد أداة فاعلة من الأدوات التى تستخدمها الدول الكبرى ، وخاصة الولايات المتحدة لفرض نظامها الاقتصادى (الراسمالية) أو لفرض العولمة على كل دول العالم بما فيها الدول النامية.

وفى محاولة من جانب المسئولين بالبنك الدولى لأخذ بعض متطلبات مناهضى العولمة فى الاعتبار، صدر التقرير الأخير للبنك الدولى (التنمية حول العالم *The world Development Report, 2001*) والذى يتمحور حول ضرورة بناء المؤسسات من أجل دعم الأسواق.

ويعكس التقرير الأخير تغير النظرة الأكاديمية بشأن التنمية الاقتصادية فى الدول النامية. فمن عشر سنوات مضت كان هناك إجماع على ان التحول من الفقر إلى التنمية يكمن فى تحرير التجارة مع اطلاق قوى السوق، وبناءً علية فإن النمو سوف يحدث عضوياً أو أوتوماتيكياً . وبالطبع كان هناك بعض الحق فى هذا الاعتقاد ، فمعظم الدول التى أفلتت من الفقر إلى النمو والرفاهية الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية، هى الدول التى فتحت أسواقها وحررت تجارتها وأطلقت قوى السوق بها. وكان البديل الثانى هو إتباع منهج الاشتراكية التى تدعمها الدولة، والذى أثبت فشلة مرات عديدة كان أخرها إنهيار الاتحاد السوفيتى السابق إقتصاديا قبل أن ينهار سياسياً.

ومع نهاية الحرب الباردة ، اكتسب دور المؤسسات التى تعمل فى ظلها الأسواق المختلفة - على سبيل المثال ، هل الفساد سائد أو منتشر ؟ هل المعلومات تنساب بحرية ؟ أهمية متزايدة في المناقشات أو الجدل بشأن التنمية. وهذا الاتجاه نحو تدعيم أهمية المؤسسات ينبغى تشجيعة إلى إيجاد الوسائل أو الأحداث لتحسين الأسواق، وجعلها تعمل في الدول النامية كما تعمل فى الدول الصناعية المتقدمة يعتبر عامل أساسى فى عملية التنمية

إن التقرير الأخير للبنك الدولى يركز على أن المؤسسات سواء كانت مبنية على أسس قانونية أو مبنية على أسس غير رسمية تساعد فى تسيير حركة الأسواق وبالتالى تشجع النمو وتقلل من الفقر.

المؤسسات تساعد كذلك فى توفير وإنسياب المعلومات عن المنتجات والأسواق والمنافسين ، وتساعد في تحديد وتدعيم حقوق الملكية، وتساعد فى تنظيم عملية دخول الأسواق وتنظيم المنافسة.

إن شكل تلك المؤسسات سوف يختلف بالطبع من دولة لأخرى، ومن المهم فى عملية بناء تلك المؤسسات هو تحديد الغرض منها أو ما ستقوم بعملة، بدلاً من التركيز على كيفية بنائها أو إنشائها. وتتوقف قيمة المؤسسات المختلفة على مدى الاستفادة التى يجنيها المستخدمون الحاليون والمتوقعون من استخدامهم لها، فقد تكون المؤسسات على درجة عالية من التنظيم والتعقيد ولكنها غير مقبولة أو مرفوضة من جانب المستخدمين وبالتالى فإنها تكون عديمة القيمة.

وهناك أربعة مداخل يقدمها التقرير والتى يمكن أن تفيد وتساعد الدول النامية فى مجال بناء المؤسسات المختلفة المهمة لعملية التنمية :

أولاً : أنه من الضرورى أن تكمل أو تضيف للمؤسسات القائمة بالفعل. مع مراعاة أن الترتيبات المؤسساتية فى الاقتصاديات الصناعية المتقدمة لا يمكن اعادة تكرارها فى الدول النامية لأسباب كثيرة منها : قد تفتقد الدول النامية للكوادر الإدارية التى تمكنها من التعامل مع ماهو قائم بالدول المتقدمة، وقد لا تستطيع الصناعات المحلية أو المنظمات الوطنية تحمل التكاليف العالية المرتبطة بتلك المؤسسات القائمة فى الدول الصناعية المتقدمة.

ثانياً : على الحكومات الوطنية ومنظمات الأعمال والمجتمعات المحلية أن تبتكر وتحدث وتطور الترتيبات المؤسساتية الملائمة لها. إن تلك العملية قد تتعرض للفشل ولكنها النتيجة الطبيعية لمحاولات التجربة والخطأ.

ثالثاً : إن التجارة تحقق إفادة أكثر من مجرد زيادة الكفاءة ونقل أو إنسياب المعلومات عبر شرايين الاقتصاد. إنها تفيد كذلك فى تشجيع عملية تبادل الأفكار بشأن المؤسسات الجديدة بين المجتمعات والدول المختلفة.

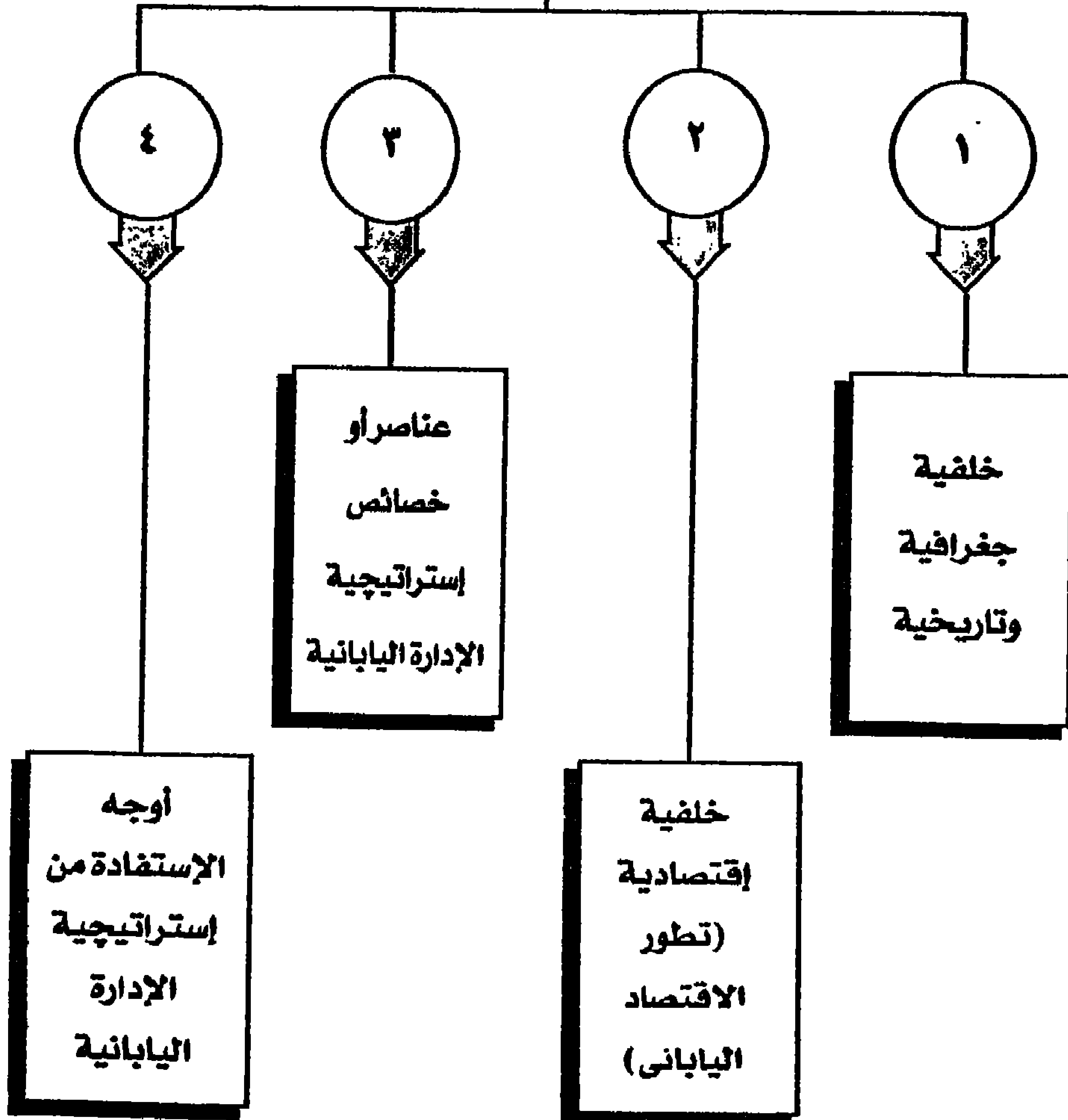
رابعاً : تعتبر المنافسة عامل أساسى ومحدد لعملية التنمية، فالمنافسة تزيد الكفاءة وتفتح الأسواق للدخلاء الجدد. وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسات القيمة قد تنشأ وتتطور إستجابة لضغوط المنافسة.

إن هذا التقرير - ولأول مرة - يشجع ويدعم الاختلاف أو وجود مداخل مختلفة للتعامل مع قضايا التنمية. وهذا يدل على تزايد وتنامى أهمية الحركات المعارضة للعولمة، لدرجة أنها بدأت تمارس تأثيرها على المؤسسات المالية الدولية، وتعتبر هذه هى الخطوة الأولى فى طريق شاق وطويل فى ظل نظام عالمى جديد تهيمن فيه قوة عظمى واحدة. (*FT, Wednesday September 12, 2001, p. 16*).

الفصل الرابع عشر

إستراتيچية الإدارة اليابانية

إستراتيجية الإدارة اليابانية



الفصـل الرابع عشر

إستـراتيجية الإدارة اليابانية

١ - خلفية جغرافية وتاريخيه

تتميز اليابان بأنها دولة صغيرة المساحة، وثرواتها الطبيعية تكاد تكون معدومة، إلى جانب أن ١٢ ٪ فقط من أراضيها يمكن إستغلالها زراعياً، وأن فترة الزراعة لا تزيد بأى حال من الأحوال عن ٢٦٠ يوماً فى العام لأسباب تتعلق بإنعدام الزراعة كلياً فى فصل الصيف بسبب الرطوبة، كما أن اليابان تعانى بإستمرار من الأعاصير والهزات الأرضية والزلازل . ومع ذلك فإن اليابان من نحيث معظم المقاييس الإقتصادية هى ثانى أكبر إقتصاد فى العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

يبلغ عدد سكان اليابان مايقرب من ١٢٥ مليون نسمة، وهى دولة صغيرة كذلك من حيث عدد السكان، إذا قورنت بجيرانها مثل الصين التى يبلغ عدد سكانها ما يقرب من ١٫٣ مليار نسمة، والهند التى يزيد عدد سكانها عن المليار نسمة، وكذلك أمريكا وروسيا والتى يقترب عدد السكان فى كل دولة منهم من ٢٥٠ مليون نسمة. ومع ذلك فإن الأرض الصالحة للإستخدام صغيرة مقارنة بعدد السكان، ولذلك فليس أمام اليابانيين من وسيلة، إلا أن يستغلوا الأرض بكفاءة عالية وإنتاجية كبيرة كما ونوعاً، معتمدين على حضارتهم المتمثلة بالقلة وندرة الموارد الطبيعية والرغبة فى البقاء بحكم الجغرافيا الطبيعية من أعاصير وهزات وزلازل.

إن خصائص الجغرافيا فى اليابان والتى تتسم بندرة الثروات الطبيعية، وقلة المساحة القابلة للزراعة، وخاصة إذا قورنت بعدد السكان، وإنتشار الهزات والانفجارات البركانية تنعكس على خصائص الإدارة اليابانية فى تعميق العديد من القيم مثل العمل الدؤوب وبكفاءة ومقدرة عالية لإستغلال الموارد النادرة

المتاحة افضل إستغلال ممكن، والخلق والإبتكار لإستغلال تلك الموارد كما ونوعاً، والتعاون والتكامل لمجابهة الظروف الطبيعية والمناخية الصعبه من أعاصير وهزات وزلازل فى سبيل التشبث بالبقاء، وكذلك القدرة على التكيف مع وتطويع عناصر البيئة القاسية المحيطة فى خدمة الإنسان، ومن هنا ظهرت المقدرة اليابانية الفائقة على إستيعاب وتطوير وتطوير التكنولوجيا .

ومن الأبعاد الجغرافية الأخرى والتى تميز اليابان عن غيرها من الدول، الا وهو العزلة، والذى يرتبط بخصائص الإدارة اليابانية ويقيم نوعاً من التداخل بينهما. ولابد من الإشارة فى البداية، إلا أن اليابان تُعد الدولة الوحيدة التى إنعزلت عن العالم على مدار آلاف السنين، وكان ليس لها أى إرتباط حتى نهاية القرن السابع عشر إلا مع دولتين فقط من جيرانها كوريا والصين. هذه العزلة أوجدت شعب متماثل ومتوحد من حيث العرق واللغة والدين والثقافة، هذه العزلة أوجدت أمة متجانسة كوحدة واحدة لا يشوبها تضارب أو تباعد أو تنافر أو إختلافات مذهبية أو عشائرية ، لقد أوجدت العزلة الجغرافية الطبيعية على مر السنين لدى اليابانيين القدرة على العيش والإعتماد على الذات دون أى تبعية أو تقليد، لقد أوجدت لديهم الهوية الذاتية. العزلة أوجدت لدى اليابانيين روابط الألفة والمودة والتقارب وهذا دعم الثقة والتعاون بينهم. إن العزلة زرعت فيهم قيم الإنضباط وعدم الأنانية والتعاون لمجابهة البيئة القاسية المحيطة .

وزرعت العزلة الطويلة والتى إستمرت آلاف السنين، وإنتهت بدخول عصر النهضة أو عصر الإنفتاح (المسمى بعصر الأمبرواطور ميجى عام ١٨٦٨) العقدة الفوقية اليابانية ، ولقد تدعمت هذه العقدة الفوقية بإنتصارات اليابان على كل من الصين عام ١٨٩٥ م ، وروسيا عام ١٩٠٥ م مما أوصلهم إلى التحالف مع المانيا وإيطاليا فى الحرب العالمية الثانية وإنهزامهم .

وبعد تقديم لمحة سريعة عن الخلفية الجغرافية لليابان، سنقدم فى السطور التالية لمحة سريعة عن الخلفية التاريخية لليابان، مع محاولة ربط

الحقبات التاريخية لتشكيل خصائص الإدارة اليابانية، إذ يرتبط تاريخ اليابان بمراحلة العديدة بالنقل والإستعارة والإقتباس من الأنظمة المحيطة والغربية بشكل خاص.

فى المرحلة التاريخية الأولى والتى إزدهرت فيها الحضارة الصينية، إقتبس اليابانيون اللغة والقيم والأعراف والأنظمة والقوانين الصينية، ولكن كما هو معروف عن اليابانيين فقد حولوا هذا الإقتباس ليتفق مع بيئتهم وثقافتهم وواقعهم المعيشى. حيث حولوا النظام الملكى الصينى إلى نظام أمبراطورى، حيث يوجد الإمبراطور على قمة الهرم السياسى والدينى والإجتماعى. وكذلك إستطاعوا تحويل اللغة الصينية المكتوبة إلى حروف يابانية ، وطوعوا كل القيم والمفاهيم والأعراف والقواعد الصينية لتتفق مع حضارتهم وثقافتهم وبيئتهم إن هذا يثبت قدرة اليابان على إستيعاب وصهر وتطويع أى إقتباس ودمجها لتتفق مع حضارتهم التى بنوها على مر التاريخ.

وفى المرحلة التاريخية الثانية، ساد نظام الإقطاع الذى تم إقتباسة من الصين، وتحول بفعل الهوية اليابانية المتفردة إلى نظام إقطاعى يختلف عن النظام الصينى ، وإن كان تطور نتيجة العزلة إلى تشابة مع الإقطاع الأوروبى. إن النظام الإقطاعى فى اليابان إعتمد على ركيزتين : طبقة الإرستقراط أو الإقطاعيين وطبقة الساموراى والذين يمثلون القوة التى تحمى النظام. لقد بنى النظام على مجموعة محددة من الإقطاعيين الذين يعتمدون فى تحقيق مصدر قوتهم على رجال مخلصين مجاريين يحملون السيوف ويعرفون بالساموراى. ولقد كان الإقطاعى اليابانى يعيش ستة أشهر فى طوكيو والستة أشهر الأخرى فى إقطاعيته تاركاً أسرته رهينة فى طوكيو تحت رعاية الحاكم المركزى، مما أصل فى اليابانيين إحترام السلطة على قمة الهرم.

ومن المعروف تاريخياً أن المغول قد تمكنوا من إجتياح واحتلال معظم دول شرق آسيا والشرق الأوسط بإستثناء دول محددة مثل اليابان ومصر. فلم يتمكن

المغول من إحتلال اليابان لأسباب كثيرة منها العواصف الشديدة التى إجتاحت اليابان آنذاك إن الحيلولة دون إحتلال المغول لبلادهم ترك أثراً عميقاً فى نمو الحس الوطنى اليابانى .

لقد ادت هذه المرحلة التاريخية إلى نمو وتطوير الإقطاع، وتأكيد دور الساموراى كطبقة إجتماعية وكقوة عسكرية متفوقة تحمى نظام الإقطاع ويعتمد عليها التجار.

اما المرحلة الثالثة، فتسمى بعصر الإنفتاح أو النهضة، وهى تبدأ مع إستعادة الأمبراطور « ميجى » لسلطاته من العسكر الساموراى فى القرن الثامن عشر. وتعد هذه الحقبة بحق، حقبة صياغة التاريخ اليابانى الحديث بعد إنعزال عن العالم دام قرونا طويلة. وتركزت أهداف حركة النهضة بقيادة الأمبراطور ميجى على بناء يابان غنى وقوى، وبدأت الإصلاحات بتجريد الساموراى من قوتهم العسكرية وفتح الباب أمام الجميع وخاصة من أبناء طبقة الفلاحين لدخول الجيش بعد أن كان مقصور على طبقة الساموراى، وتوالت الإصلاحات في مجالات التعليم ، وتم إرسال بعثات لأوربا وخاصة فرنسا وألمانيا لتعلم الجديد وخاصة فى مجالات التكنولوچيا. وفى مجال الصناعة، إتجهت اليابان إلى الصناعات الثقيلة مثل بناء السفن والصناعات العسكرية بالتعاون والإقتباس من الغرب. لقد أعطت هذه الحقبة التاريخية السبق لليابان فى إنفتاحها على التحديث والصناعة ونقل التكنولوچيا الغربية بالمقارنة مع غيرها من دول جنوب شرق آسيا .

والمرحلة الرابعة والتى تمتد من نهاية القرن الثامن عشر وحتى هزيمة اليابان فى الحرب العالمية الثانية. تتميز هذه المرحلة بإتجاه اليابان نحو بناء قوة عسكرية ضخمة وإحتلال معظم دول جنوب شرق آسيا . فقد إجتاحت اليابان الصين، وروسيا وفرموزا وكوريا وفيتنام ، وتوجهت معظم الصناعات لبناء الآلة العسكرية اليابانية. لقد تأثرت اليابان تأثرا بالغاً بتوجية معظم مواردها لبناء

الآلة العسكرية إلى جانب تأثرها بالكساد العظيم الذى إجتاح العالم فى الثلاثينات من القرن العشرين، مما أدى إلى هجرة الكثير من اليابانيين إلى امريكا وموت الملايين بعرض البحر خلال تلك الهجرة وفى النهاية دخلت اليابان الحرب العالمية الثانية وإنهزمت بعد معركة بيرل هربر عام ١٩٤٥ وإلغاء أمريكا قنابل نووية على هيروشيما ونجازاكى . لقد تميزت تلك المرحلة التاريخية بالقدرة الصناعية اليابانية الهائلة والتى توجهت لبناء الآلة العسكرية وإحتلال الدول المحيطة.

وأخيراً، تأتى مرحلة التحديث المعاصر والتى تبدأ بإستسلام اليابان فى الحرب العالمية الثانية وخضوعها للإدارة الأمريكية تحت قيادة الجنرال (مكاريز) لمدة ثمانى سنوات، قام خلالها القائد الأمريكى بفرض الدستور الذى تم إعداده من قبل مجموعة خبراء امريكيين ليشبة النظام البرلمانى البريطانى وليس النظام الرئاسى الأمريكى وبناءً على هذا الدستور تم حل الجيش اليابانى وتجريد اليابان من آلتها العسكرية مع توجيه كل الصناعات العسكرية والشركات اليابانية العملاقة التى كانت موجهة لخدمة الآلة العسكرية اليابانية إلى صناعات مدنية وشركات اقتصادية . وبدأت اليابان تحقق معجزتها الإقتصادية (التى سيتم تناولها فى جزء خاص فى هذا الفصل) بعد أن ركزت صناعاتها وشركاتها على المجالات الإقتصادية وتخلت عن آلتها العسكرية.

إن تأثير الخلفية التاريخية فى خصائص الإدارة اليابانية ينعكس فى النواحى التالية : أولا ، أن الإقتباس والنقل والإستعارة من الأنظمة الأخرى المحيطة والغربية تعد جزءاً من التراث اليابانى، ولكن الأهم من ذلك أنه يتم صهر ودمج هذا الإقتباس ليتفق مع الحضارة والثقافة والبنية اليابانية وهذا يتطلب توافر مبررات كبيرة فى مجالات التطوير والإبتكار والخلق. ثانيا ، ترتبية اليابانيين تاريخياً على قيم الضبط والربط والإلتزام النابع من تراث الساموراى فى التخطيط والتنظيم والرقابة الذاتية الصارمة على السلوك. وأخيراً، فإن

التاريخ العسكرى اليابانى قد ساهم فى بناء صناعات وشركات ضخمة كانت موجهة لخدمة الآلة العسكرية، والتى تحولت بعد هزيمة اليابان فى الحرب العالمية الثانية وإحتلالها من قبل الولايات المتحدة الأمريكية إلى صناعات متقدمة وشركات عملاقة إستطاعت فيما بعد غزو الأسواق العالمية بما فيها السوق الأمريكية.

٢ - خلفية إقتصادية (تطور الإقتصاد اليابانى)

تعتبر اليابان ثانى أقوى إقتصاد فى العالم (بمقياس الناتج القومى الإجمالى *GDP*) بعد الولايات المتحدة الأمريكية، والتى تحتل المركز الأول عالمياً. وترتبط ديناميكية الإقتصاد اليابانى إلى حد كبير بالقطاع الصناعى ، خاصة فى مجالات صناعة السيارات والألكترونيات (مثل : الحاسبات الشخصية وأشباه الموصلات) . وهذا لا يعنى أن اليابان ليست لديها صناعات بارزة أخرى، فاليابان لديها أكبر شركة لصناعة الصلب فى العالم (شركة : *Nixon*) ، كما أن لديها ثانى أكبر شركة لبناء السفن فى العالم. إن البعض يرى أن اليابان أصبحت قوة إقتصادية عالمية حديثاً وليس من فترة طويلة بالمقارنة بدول مثل ألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ، ويرون أن الشركات اليابانية أصبحت شركات عالمية عملاقة منذ فترة قصيرة لا تزيد عن ثلاثين أو أربعين عاماً. فى حين يرى البعض الأخر أن اليابان أمبراطورية عسكرية وإقتصادية قديمة، منذ عودة الأمبراطور « ميجى » والذى قاد حركة الإصلاح والنهضة فى اليابان) إلى السلطة فى عام ١٨٦٧م، وعلى ذلك فإنهم يرون أن المعجزة الصناعية اليابانية تعود إلى عام ١٨٨٠م وليس إلى ثلاثين أو أربعين عاماً .

والصناعة فى اليابان قد قامت على أكتاف وبدعم من الدولة، فمن المعروف أن شركات مثل : متسوى ، وميتسوبيشى، وسوميتومو وشركات صناعية عملاقة أخرى قد أنشئت وترعرعت فى ظل دعم ورعاية الدولة منذ بداية القرن التاسع عشر، وكونت فيما بعد ما يعرف بنظام « الزيباتسو » *Zaibatsu* ، وهو عبارة عن

مجموعة من الشركات الإحتكارية التى تمتلكها وتديرها عائلات ولديهم شركة قابضة تتحكم فى عدد كبير من الصناعات والشركات التجارية والبنوك. كانت المجموعة الإحتكارية الزيباتسو لا تفرق بين الملكية للشركة والرقابة عليها، وكانت الشركة القابضة تتحكم وتفرض الرقابة الشاملة على الشركات التابعة لها، حيث كان يتم تعيين الإدارة العليا بالشركات التابعة من قبل الشركة القابضة . ولذلك عندما جاء الإحتلال الأمريكى لليابان بعد الحرب العالمية الثانية (فى الفترة من ١٩٤٥ - ١٩٥٢) وإبتدأت عملية الإصلاح السياسى والإقتصادى والإدارى، كان أول إجراء إتخذه هو تغيير نظام الشركات لتأكيد الفصل مابين الملكية والرقابة ، ولذلك تم فك الإحتكار وإعطاء جميع الشركات التابعة للشركة القابضة أو الأم الإستقلال عن تلك الشركات القابضة.

لقد جاء الإحتلال الأمريكى لليابان بعد الحرب العالمية الثانية لسببين : الأول، أن الإقتصاد اليابانى مثله مثل الإقتصاد الألمانى قد تم إعادة بنائة بعد الحرب بقروض ومنح أمريكية، لقد كان لدى اليابان بعد الحرب نقابات مهنية قوية ذات ميول شيوعية، الأمر الذى أدى إلى تخوف الولايات المتحدة من وقوع اليابان تحت سيطرة الفكر الشيوعى، لذا سارعت بإعادة بناء الإقتصاد اليابانى بعد الحرب . السبب الثانى، وراء قيام الولايات المتحدة بمساعدة الإقتصاد اليابانى هو رغبتها فى دعم اليابان لتصبح كقاعدة إمداد للقوات الأمريكية وحلفائها فى الحرب الكورية.

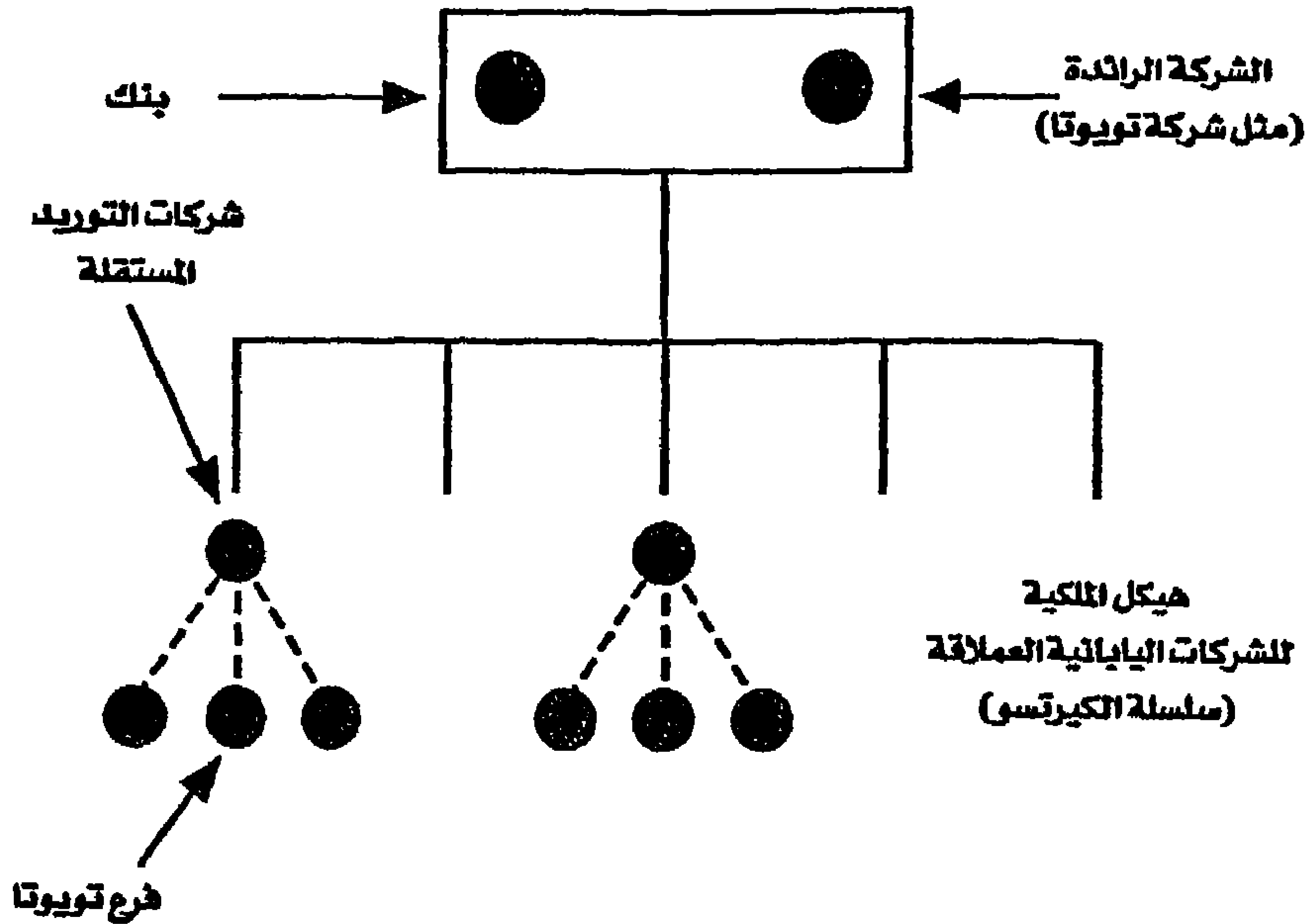
بالطبع لم تخطط الولايات المتحدة ولم يكن جزءً من سياساتها أن تجعل من الشركات اليابانية قوة تنافسية كبرى ضد الشركات الأمريكية ، وهو الأمر الذي حدث بالفعل. لقد حاولت القيادة الأمريكية التى أدارت اليابان فى فترة مابعد الحرب العالمية الثانية، أن تغير نظام الزيباتسو وتحوله إلى نظام قريب الشبة بنظام شركة « فورد » الأمريكية، من خلال إعادة هيكلة وإعادة تنظيم الملكية . لقد حاولت القيادة الأمريكية كذلك أن تنهى العلاقة الخاصة مابين تلك الشركات وبين الدولة، ولكن هذا لم يحدث . بالعكس ، لقد كانت النتيجة

هى ظهور نظام إقتصادى جديد باليابان لا يوجد فى اى منطقة بالعالم . هذا النظام لا يشبه النمط الرأسمالى القائم فى بريطانيا والذى يرتكز أو يوجه بالمساهمين (*Shareholder capitalism*) ، ولا يشبة نمط الرأسمالية الإدارية (*Managerial capitalism*) الموجود بالولايات المتحدة، بل هو نمط جديد وهو الرأسمالية الجماعية (*Collective capitalism*) .

لقد تغير نظام « الزيباتسو » ليأخذ شكل جديد يطلق عليه نظام «الكيرتسو *Kieretsu*» . وسوف نقدم مثال لشركة « تويوتا » العالمية لتوضيح معالم النظام الجديد. إن لدى شركة تويوتا ما يقرب من ٣١٠٠٠ شركة توريد، وشركات التوريد تلك هى شركات مستقلة ومع ذلك فهى لديها علاقات خاصة ومميزة ووثيقة بشركة تويوتا، لدرجة انه يطلق عليها الشركات التى تكون سلسلة التوريد الخاصة بتويوتا، وهى المسئولة عن إمداد تويوتا بجميع أنواع المدخلات والأجزاء التى تحتاجها وفى الوقت المحدد تماماً حتى تتجنب تويوتا تكاليف التخزين. والذى يبرز العلاقات الخاصة والوثيقة تلك أنه يلاحظ ان تويوتا تمتلك حصص بشركات التوريد والعكس بالعكس، الأمر الذى يبرز عمق العلاقات التبادلية والتعاونية التي تصل إلى حد التزاوج بين الشركة الأم وشركات التوريد المتعاونة معها. إنه شكل أو نظام للعمل ليس موجود بالولايات المتحدة أو بأى دولة غربية أخرى. ومن معالم نظام الكيرتسو أيضا، وجود بنك رئيسى كبير يشارك فى ملكية الشركة الأم (وهى تويوتا فى هذا المثال) والعكس بالعكس، أى تشارك تويوتا فى ملكية البنك. والشكل التالى رقم (١/١٤) يوضح نظام الكيرتسو، والذى قدمنا شركة تويوتا لتعبر عنه. وهذا لا يمنع أن شركات أخرى مثل متسوى، أو ميتسوبيشى أو نيسان أو فوجى أو سوسيتومو تصلح أن تكون مكان تويوتا فى المثال، لتمثل أو تعبر عن نظام « الكيرتسو » والذى تطور من نظام «الزيباتسو» ، الذى ألغته الولايات المتحدة وحاولت ان تفرض نظمها للعمل (مثل نظام شركة فورد) على الشركات اليابانية ، ولكنها فشلت وظهر نظام يابانى جديد يتفق مع الهوية والقيم الثقافية والحضارية اليابانية.

شكل رقم (١/١٤)

سلسلة الكيرتسو والذى تعبر عنه شركة تويوتا



ونظام الكيرتسو يحقق كل مزايا أو منافع إقتصاديات الحجم الكبير التى تتمتع بها الشركات الغربية، وإلى جانب ذلك فإن نظام الكيرتسو يجعل مهام الإدارة أكثر سهولة وأقل تعقيداً، وذلك لإن تلك المهام يتم تحويلها ونقلها لمديرين أخرين يعملون بشركات التوريد. وتتمتع الشركات اليابانية بميزة أخرى مهمة تتمثل فى توزيع مخاطر الأعمال على عدد كبير من الشركاء، ومن هنا تميل الإدارة اليابانية إلى التحديث والتجديد الدائم والدخول فى إستثمارات عالية المخاطر، لأنها تدرك أن هناك عدد كبير من الشركاء سوف يساهمون فى تحمل مخاطر الإستثمارات ولن تتحملة شركة أو جهة واحدة. ومن أمثلة تلك الإستثمارات عالية المخاطر، قيام شركة سونى بتطوير منتجتها ووكما (*Walkman*)، والذى زاع صيتة عالمياً وأصبح من أشهر منتجات الشركة. لقد كانت

فكرة المنتج فى البداية فكرة غير مقبولة وعالية المخاطر من وجهة نظر البعض، ولكنها نجحت وحققت شهرة غير مسبوقة عالمياً، وذلك بفضل إستعداد مجموعة من الشركاء وليست شركة سونى وحدها لتحمل مخاطر ذلك الإستثمار.

والإقتصاد اليابانى يضم شركات متوسطة وصغيرة الحجم، إلى جانب الشركات الكبيرة العملاقة. إن ما يقرب من ٥٠ ٪ من الناتج القومى الإجمالى فى اليابان يتحقق من الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم.

والنظام المالى فى اليابان يعتمد بصورة أكبر على البنوك (الائتمانات البنكية) . إن هذا لا يعنى أن يقوم البنك بتقديم القرض للشركة ، ثم ينتظر حتى تعود إليه أمواله مرة ثانية بالإضافة إلى فوائدها، ثم يقرض وينتظر وهكذا. بل فى الغالب يعتبر البنك احد ملاك الشركة ، أو بمعنى آخر، غالباً ما يكون البنوك مشتركة مع مستثمرين آخرين فى ملكية الشركات، كما تكون الشركات لديها حصص فى البنوك وهكذا. إن هذا ينعكس فى زيادة إهتمام كل من الشركات والبنوك معاً بالإستثمارات طويلة الأجل وبالأرباح فى الأجل الطويل وليس القصير. وعلى الرغم من أن بورصة طوكيو تعتبر من اكثر البورصات العالمية نشاطاً، إلا أنه يلاحظ انه لا يوجد اكثر من ٢٠ ٪ من ملكية الشركة اليابانية متداول في البورصة. وهذا يعنى انه لا توجد طريقة أمام أى شركة أجنبية منافسة للإستحواز على شركة يابانية من خلال شراء اسهمها فى البورصة (لإنه ببساطة لا يوجد اكثر من ٢٠ ٪ من أسهم الشركة معروض بالبورصة). الطريقة الوحيدة لشراء أو الاستحواز على شركة يابانية هو عن طريق إدارتها العليا. إذا رغبت فى ذلك بالطبع. إن هياكل ملكية الشركات اليابانية مصممة لتبقى الشركات اليابانية فى أيدى اليابانيين، إلا إذا قرر الملاك والإدارة العليا للشركات غير ذلك. ويؤكد هذا الإتجاه حقيقة أن ما تولدة الشركات الأجنبية العاملة فى اليابان لايزيد عن ١ ٪ من الناتج القومى الإجمالى لليابان . فى حين أن ما تولدة الشركات الأجنبية العاملة فى المملكة

المتحدة والولايات المتحدة يزيد عن ٣٠ ٪، و ١٨٪ من الناتج القومى الإجمالى لكل بلد على التوالى.

إن النظام المالى فى اليابان يجعل الشركات والبنوك ملتزمة أكثر بالاستثمارات والأرباح طويلة الأجل. وبالتالى التركيز على الإستثمارات فى الإبتكار والتجديد لإنها بطبيعتها إستثمارات طويلة الأجل. فى حين نجد أن الشركات الأمريكية والبريطانية تميل أكثر إلى تحقيق أرباح فى الأجل القصير، نظراً لإلتزام إدارات الشركات والبنوك بتقديم عوائد سنوية للمساهمين، وبالتالى إجراء توزيعات أرباح سنوية (قصيرة الأجل) ، الأمر الذى قد يؤثر بالسلب على خطط الإستثمارات طويلة الأجل، وخاصة فى مجال البحوث والتطوير بتلك الشركات.

تقدم الشركات اليابانية العملاقة عقود عمل مدى الحياة لموظفيها وحتى سن التقاعد، والذى يبلغ ٥٥ عاماً فى اليابان. وهذا ينعكس إيجابياً فى أمرين أو فى ناحيتين : الناحية الأولى، ضمان ولاء العاملين للشركة وعدم إنتقالهم إلى شركات أخرى منافسة وذلك لأن الشركة تضمن لهم العمل حتى التقاعد وتجعل منهم شركاء حقيقيين فى مصير ومستقبل الشركة. ومن ناحية أخرى، فإن ولاء العاملين يدفع الشركة إلى تبنى برنامج تدريبى طموح ومستمر، لمعرفة الشركة بإن العاملين سيستمرون بالعمل بها ولن ينتقلوا إلى شركات منافسة وبالتالى تخسرهم بعد تدريبهم. إن ولاء الفرد للأسرة يتحول إلى ولاء للشركة والدولة. وهذه تعتبر أحد القيم الثقافية للمجتمعات الأسيوية، والتى تحث الفرد ألا يعمل بعيداً عن الجماعة بل ينبغى أن يعمل فى ظل الجماعة، وهذا يعكس الروح الجماعية والإنسجام الثقافى . وهذا ينعكس فى النهاية على تفضيل الشركات لسوق العمل الداخلية بدلاً من السوق الخارجية، بمعنى قيام الشركات بتعيين مديرين من داخل الشركة بالترقية بدلاً من إجتذاب مديرين من خارج الشركة أو من شركات أخرى.

الدولة فى اليابان تقوم بدور إيجابى فعال في ترجيه الإقتصاد ، فالدولة كانت منخرطة بشكل فعال فى توجية وإدارة الإقتصاد منذ نهاية القرن التاسع عشر، وقامت بتأسيس وزارة التجارة الدولية والصناعة (*Ministry of International Trade and Industry "MITI"*) التى ساهمت بشكل ملموس فى بناء المعجزة الإقتصادية اليابانية، من خلال تقديم مجموعة من المبادرات وبرامج العمل خلال فترات معينة من التنمية الإقتصادية والتى ساهمت فى دخول الشركات اليابانية للأسواق الدولية المختلفة وزيادة وتدعيم مركزها التنافسى دوليا.

الإقتصاد اليابانى يواجة مشكلة الركود منذ عشر سنوات وتزداد هذه المشكلة سوءً فى الوقت الحالى (بداية القرن الواحد والعشرين) . وهذا يفسر لماذا تلجأ شركة مثل نيسان للبحث عن إستثمارات أجنبية، ولماذا تفكر العديد من الشركات فى إعادة صياغة بعض نظم العمل مثل التوظف مدى الحياة، لدرجة أن بعض الشركات بدأت تضع خططاً للتخلص من بعض العمالة بها. إن الإقتصاد اليابانى يعتبر من أكثر الدائنين لمعظم دول العالم وخاصة الدول النامية، ومن هنا فإذا تعثر الإقتصاد اليابانى فإنه سيؤثر سلبياً بلاشك على الإقتصاد العالمى.

٣ - عناصر أو خصائص إستراتيجية الإدارة اليابانية :

تعانى اليابان كما ذكرنا من ندرة مواردها الطبيعية وإنخفاض المساحة الجغرافية الصالحة للزراعة، وإنتشار الظواهر الطبيعية المدمرة مثل الزلازل والبراكين . وللتغلب على هذه الظروف الطبيعية القاسية، حاولت اليابان تطبيق إستراتيجيات عديدة مثل الإنعزال عن العالم، ثم إنتقلت إلى محاولة تعويض النقص في الموارد الطبيعية عن طريق إستعمار الدول المحيطة مثل فرموزا ومنشوريا وكوريا والصين، ولكن هذه الإستراتيجية لم توجد لها حلاً على العكس جلبت عليها الدمار فى الحرب العالمية الثانية بسبب إصطدامها بمصالح الدول

الإستعمارية الأخرى . وبذلك لم يعد أمام اليابان سوى التركيز على الإستغلال الأمثل لموردها الوحيد وهو الثروة البشرية التى تزيد عن ١٢٥ مليون نسمة، وبدأت بالفعل بعد الحرب العالمية الثانية فى توجية فلسفتها نحو كيفية إستخدام ثروتها البشرية بالطريقة التى تساعدها على تحقيق وفورات تمكنها من توفير حياة كريمة للسكان وتوفير إحتياجات التصنيع من الموارد المادية والمالية. ولم ترتكز إستراتيجية الإدارة اليابانية على خلق وتطبيق أساليب إدارية سرية، بل ركزت على إختيار وتطبيق مزيج من السياسات والأساليب الإدارية المعروفة، والذى يتفق مع حضارة وثقافة وبيئة اليابان. ومن أهم عناصر أو خصائص هذه الإستراتيجية التى تتبعها الشركات اليابانية وخاصة الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهرى على الإقتصاد القومى مايلى :

١ - الإجماع والمشاركة الجماعية فى صنع القرار.

٢ - التركيز على عمل الفريق والمسئولية الجماعية.

٣ - نمط الإتصالات المفتوح.

٤ - التعليم والتدريب الدائم .

٥ - ضمان الوظيفة مدى الحياة.

٦ - مشاركة الجميع فى تحمل المخاطر.

ونستعرض بإيجاز فيما يلى كل خاصية من تلك الخصائص.

١/٣ الإجماع والمشاركة الجماعية فى صنع القرار:

تتجة الحضارة والثقافة اليابانية بمصادرها المختلفة نحو الجماعية (الجماعة) ، والتى تبدأ بالجماعة الصغيرة وهى الأسرة، وتمتد إلى جماعة الزملاء والأصدقاء بالمدرسة والجامعة، ثم إلى جماعة الزملاء بالعمل أو المنظمة والتى تعتبر بمثابة الأسرة الكبيرة للفرد اليابانى. إن ذاتية الفرد اليابانى تختفى كلية فى ذاتية الجماعة، والفرد لا يعمل من أجل مصالحة الشخصية

الضيقة، بل يعمل من أجل تقدم جماعاته أو الجماعات التى ينتمى إليها. كما يتحدد مركزة فى المنظمة التى يعمل بها وفى المجتمع من خلال أداء جماعاتة أكثر مما يتحدد من خلال أدائة الفردى. فالفرد لا يستمد مركزة تبعاً لقدرتة وقيمتة الفردية، وإنما على أساس مساهمتة فى رقى وتقدم الجماعة أو الجماعات التى ينتمى إليها. إن المجتمع الياباني يعطي الاعتراف والتقدير للجماعات أولاً، وكرامة ومنزلة الفرد تتوقف على عضويتة فى جماعة يخضع لقواعدها ، وعلى ذلك فإن محاولة أى فرد للتركيز على كرامتة الشخصية وحقوقة الفردية خارج نطاق الجماعة تؤدى إلى عزلة الفرد.

وهناك خاصية أخرى تنبع من وترتبط بخاصية الإجماع وتقدير الأداء الجماعى فى اليابان، وهى خاصية المشاركة الجماعية فى صنع القرارات أو الإتفاق الكلى للمجموعة التى تصنع القرار أو حتى الإدارة العليا التي تتخذة. هذا الإتفاق الكلى يتطلب جهداً وصبراً ورؤية وحواراً وتطويراً لتحقيق الإنسجام والتوافق بين أفراد المجموعة. وهذا الإتفاق الكلى أو الإجماع يتطلب كذلك مقدرة ومهارة متميزة فى العمل مع المجموعة. وهذه الخاصية هى من أكثر الخصائص المحببة والمحققة للتمييز والفعالية، وهى من ضمن أسرار تميز الإدارة اليابانية فى حشد وتعبئة الأفراد . فالمدير اليابانى لابد أن تتوافر له القدرة على التعبئة العامة لفكر وإبداع وجهد جميع العاملين بما فيهم أقل عامل لدية، لأنه بدون ذلك لا يتحقق له الإجماع.

ومن منظور الإدارة اليابانية فإن المشاركة الجماعية فى صنع القرارات لا تقتصر فقط على مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم فى مجلس الإدارة فى رسم السياسات العامة للشركة، أو تقرير الأهداف والخطط العامة، بل تمتد لتشمل المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم وليس من خلال ممثليهم فى مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومى. لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل لأعلى. إن المشاركة الجماعية فى صنع القرار تؤدى إلى

الإبداع والفعالية فى إختيار افضل الحلول التوفيقية والكفاءة فى التنفيذ من خلال التعاون والتنسيق وضمان إلتزام ومناصرة العاملين للقرار. وعلى ذلك، فإن القرارات فى اليابان ليست مسئولية فردية تنبع من لائحة صلاحيات محددة للفرد، بل إن صياغة القرار تعد مسئولية جماعية ويتحمل الجميع مسئولية الإشتراك فى التنفيذ ونجاح القرار أو فشله.

على سبيل المثال، عندما تشعر الإدارة بوجود مشكلة ما فى مكان ما فى التنظيم، فإن همها الأكبر يتركز فى تشخيص المشكلة وتحليل وتحديد أسبابها من قبل أو لئك المتصلين بها إتصالاً مباشراً، بهدف خلق حالة من الإتفاق الجماعى على أن هناك مشكلة أو أن هناك حاجة إلى قرار. وعندما يتم الإنتهاء من تشخيص لمشكلة وتحديد أسبابها وخلق إجماع على ضرورة الحل، تقرر الإدارة العليا من هم أنسب المجموعات للتصدى لتلك المشكلة وإيجاد الحلول لها، وبعد أن يتم وضع وإقتراح الحلول، تنشر تلك الإقتراحات بين كل الوحدات التنظيمية التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة بهدف الحصول على موافقة جماعية على تلك المقترحات أيضاً، وفى حالة وجود معارضين لتلك الحلول فإن على الإدارة محاولة إقناع المعارضين بجدوى الحلول، أو دراسة ومناقشة أسباب إعتراضاتهم ، ومن ثم تقديم بعض التنازلات أحياناً لضمان الوصول لحل جماعى أو إتفاق جماعى حول الحل. وإتباع هذا المدخل يجعل من عملية صنع القرار تبدوا وكأنها تأخذ وقتاً طويلاً، إلا أن ذلك يتم تعويضة فى مرحلة التنفيذ التى تمر غالباً بدون معوقات وفى طريقها الصحيح.

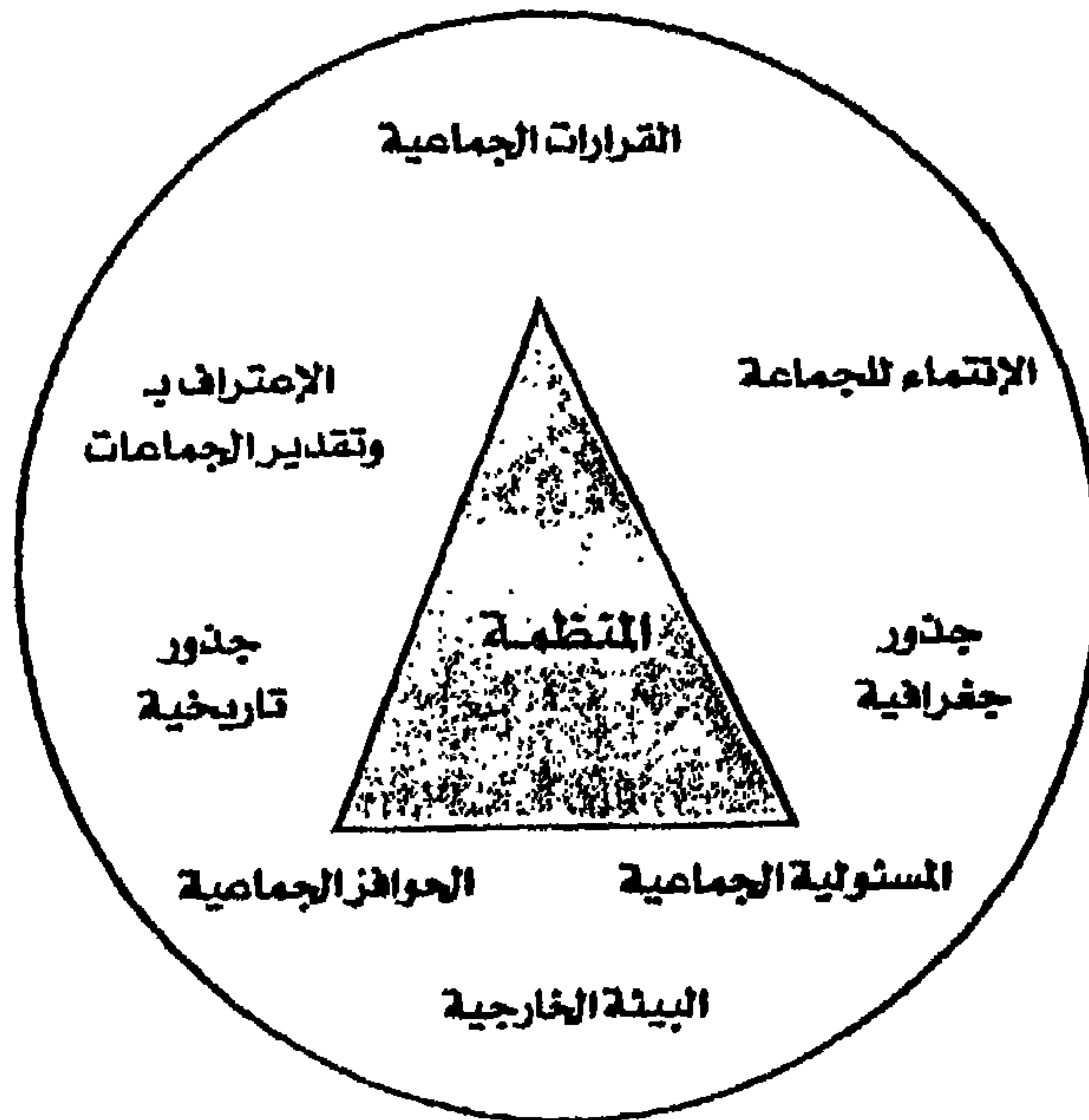
٢/٣ التركيز على عمل الفريق والمسئولية الجماعية :

وينتج عن الجماعية وإعتراف وتقدير المجتمع اليابانى للجماعات أولاً وقبل الأفراد، ما يعرف بالمسئولية الجماعية. إن من أبرز الأمثلة التى توضح إحرام اليابانيين للمسئولية الجماعية والنظر إليها على أنها قيمة إجتماعية وأن على الجميع أن يشارك (كمجموعة) فى تحمل المسئولية . انه إذا ظهرت

الحسابات الختامية للشركة فى نهاية أى عام وكانت النتائج سلبية وتحققت خسائر، فمن الطبيعى أن يتحمل جميع العاملين تلك النتائج فى صورة تخفض حوافزهم ورواتبهم، وفى حالة تحديد شخص بعينة لتحمل المسئولية الفردية، فإن معنى ذلك أن علية أن يقدم إستقالتة، ويتم ذلك على أن انه عملية إستثنائية وتبقى القاعدة وهى المسئولية الجماعية، إن القرارات تصنع بصورة جماعية، والحوافز تقرر وتعطى على أساس جماعى، فالحوافز والمكافآت الفردية المتميزة غير موجودة فى الشركات اليابانية ، إذ أن المكافآت تقرر للمجموعة بواقع محدد وليكن رواتب ستة أشهر للسنة التى تحققت فيها أرباح، ولا تجد مفارقات بين العاملين فى المكافآت والمسئولية، كذلك هى مسئولية جماعية. أى أن العمل بروح الفريق هي السائدة فى الشركات والمنظمات اليابانية . ويوضح ذلك والشكل رقم (٢/١٤) التالى :

شكل رقم (٢/١٤)

أهم خصائص الإدارة اليابانية



إن التنظيم اليابانى يأخذ بالكثير من مبادئ التنظيم المعروفة مثل مجتمع الأنشطة والموارد، وتوزيع هذه الأنشطة والموارد على أقسام وإدارات مختلفة وتحديد السلطات والمسئوليات إلخ ..

إلا أن أهم ما يميز المنظمات فى اليابان هو أن تحديد السلطات والمسئوليات يكون على أساس جماعى وليس على أساس فردى، ومن ثم فإن وحدة البناء فى التنظيم هى الجماعة وليست الفرد، وطالما أن السلطات والمسئوليات تحدد على أساس جماعى، فإن المسئولية أو المسألة تكون للجماعة وليس للفرد . وليست معنى ذلك أن يتم إهمال المسألة الفردية، أو ليس هناك رقابة على الأداء الفردى ولكن كل مافى الأمر أن المسألة الفردية والرقابة على أداء الفرد تترك داخلياً للجماعة ذاتها.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن أية محاولة لتحديد المسئولية على أساس فردى تقابل بمقاومة شديدة من جانب العاملين الذين يرحبون بالعمل الجماعى وقبول المسئولية الجماعية، وعلى ذلك فإن الإدارة اليابانية لاتجد صعوبة تذكر فى حث الأفراد على العمل بروح الفريق وتحمل المسئولية الجماعية. ومن الأسباب الرئيسية لتفضيل اليابانيين للمسئولية الجماعية على المسئولية الفردية أن الإنتماء للجماعة وتقدير الجماعات هو من القيم السائدة فى المجتمع اليابانى والتى ترسخت من خلال مجموعة من العوامل الجغرافية والتاريخية والإجتماعية.

إن اليابانيين لا يتجهون إلى التقويم القصير الأجل أو التقويم الفردى لتكلفة القسم أو الإدارة . فهم يرون أن حياة الأعمال فى مجالات الصناعة أو الخدمات تتسم بالتشابك والتكامل فى العلاقات المشتركة والتى لا يمكن من خلالها للفرد أن يدعى قدرتة على الإنجاز أو البطولة بمفردة، وهذه النظرة الجماعية تتفق مع منطق الأمور بإنه لايمكن للفرد أني عمل أو ينجز وحدة دون المجموعة. فالعقلية اليابانية تؤمن بأهمية الإقتراحات الجماعية والقرارات الجماعية والمسئولية الجماعية والحوافز الجماعية، أى تؤمن بالعمل الجماعى.

٣/٣ نمط الإتصالات المفتوح

ترتكز الإدارة اليابانية على نظام الإتصالات المفتوحة والمكثفة حتى تضمن وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين فى المنظمة. والإتصالات المفتوحة مطلوبة كذلك لضمان نجاح إستراتيجيات المشاركة الجماعية والمسئولية الجماعية والحوافز الجماعية. إن الإتصالات المفتوحة بمثابة الشرايين التى تساعد فى نجاح تلك الإستراتيجيات. ومن أهم قنوات أو شرايين الإتصال التى تعتمد عليها الإدارة اليابانية : نظام الإقتراحات واللجان المشتركة، ونظم للشكاوى التظلمات، وجماعات الرقابة على الجودة *Quality cricles* ، والتقارير، والمقابلات الودية أثناء العمل، إلى جانب دراسات مسح الإتجاهات والدوافع.

ويتأكد حرص الإدارة اليابانية على ضرورة وجود إتصالات مفتوحة بينها وبين العاملين من خلال تصميم أماكن العمل، وفى نظام إستغلال المدير لوقتة. فالمدير سواء كان لمدير عام أو مدير المصنع يخصص جزء مهم من وقتة فى المرور على مواقع العمل المختلفة ليستمع ويناقش ويتبادل الرأى مع العاملين فى مواقع عملهم على الطبيعة، والى جانب ذلك فإن مكتبة مفتوحاً يتقابل فيه مع العاملين ليتعرف على مقترحاتهم وإعتراضاتهم وأنسب السبل لتسحين عملية أو عمل معين.. الخ. ومكان العمل يصمم بحيث لايكون المدير أو المشرف متعزلاً عن مرؤوسيه أو مساعديه، بل يصمم ليكون هناك إتصالات وجهاً لوجة، فمدير الإدارة يجلس على مكتب مجاور لمكاتب مساعدية ومرؤوسية بل والسكرتارية أيضا، كل جنباً إلى جنب بحيث يسهل عملية الإتصال والتبادل والتفاعل بيهم.

٤/٣ التعليم والتدريب الدائم :

تاريخياً وقبل عام ١٦٣٠ م ، كان معظم رجال الدولة والحكومة والتى تنحدر من طبقة الساموراى النبيلة، لايجيدون القراءة والكتابة. وفى عام ١٦٣٠م

تم إنشاء أول كلية لتخريج المعلمين، والتى تحولت فيما بعد إلى جامعة طوكيو المعروفة المرموقة. وتاريخياً أيضاص كانت اليابان من أولى الأمم التى إقتلعت الأمية من بلادها بإلحاق جميع الأطفال اليابانيين فى المدارس ، فخلال الفترة مابين عامى ١٩٢٠ و ١٩٢٧ أصبح لجميع سكان البلاد يجيدون القراءة والكتابة. وفى عام ١٩٤١م أصدرت اليابان نظام التعليم العام *National Schol Ordinance* والذى صاغ إستراتيجية التعليم بالارتكاز على نظام التعليم الألمانى والذى يقوم على التنميط والتوحيد لكل شئ (اللبس والمنهج والنظام .. الخ) كما تضمن نظام التعليم ضرورة إلتحاق الطلاب بالمدارس الحكومية القريبة من مكان السكن، كما منع إنشاء المدارس الخاصة بشكل مطلق.

إن نظام التعليم فى اليابان يستند إلى فلسفة التعليم مدى الحياة إن الإلتحاق بروضة الأطفال له شروط ومواصفات ويتطلب إمتحان للقبول لكثرة الأطفال المتقدمين للروضات المرموقة . فمعظم الروضات المتميزة والتى تؤهل خريجيها مابين الأربع سنوات وحتي ست سنوات للإلتحاق بإحدى المدارس الإبتدائية المتميزة تتطلب إمتحانات للقبول، مما يتطلب جهد كبير من الأبوين لتعليم وتأهيل الأطفال فى سن مبكرة لتأهيلهم للإلتحاق بالروضة. وهذا يبرز أن التعليم فى اليابان يبدأ فى سن مبكرة جداً مروراً بمراحل الروضة والتعليم الإبتدائى والثانوية والذى يتبعها إمتحان قبول للجامعات.

إن الفرد الذى يسعى للإلتحقا للعمل بإحدى الشركات العملاقة الكبرى، والتى توفر للفرد مزايا الوظيفة الدائمة والدخل العالى على المدى الطويل، إلى جانب المكافأة العالية بعد سن التقاعد، وهو ٥٥ عام فى اليابان، إلى جانب توفير وظيفة مؤقتة بعد التقاعد في إحدى الشركات الصغيرة التابعة أو الشقيقة للشركة الكبرى . إن الفرد الذى يرغب فى الإلتحاق بإحدى تلك الشركات الكبرى لابد أن تتوافر فيه مواصفات خاصة جداً، أولها التخرج من إحدى الجماعات المرموقة، وتكامل الشخصية من النواحى الوجدانية والفكرية والعلمية والثقافية والتى تتطلب التعلم الدائم والثقافة الواسعة.

ولكى يحصل الفرد على الفرصة للإلتحاق بإحدى الجماعات الحكومية المرموقة، فإن الأمر لا يتطلب فقط الحصول على الثانوية العامة بجموع عالى، بل يتطلب إختيار إمتحان للقبول بالجامعة والذى يتحدد بمعرفة كل جامعة، وإمتحان القبول بالجامعة يعتمد على حد كبير على المعلومات العامة والثقافة التى يتمتع لها الفرد إلى جانب معلومات أخرى متخصصة. وهذا يتطلب ويبرز مرة أخرى الحاجة للتعلم الدائم والتنمية الذاتية التى لا تعتمد فقط على مقرارات المدارس. أى أن الحصول على الثانوية العامة بمعدلات عالية جداً غير كافية للإلتحاق بإحدى الجامعات المرموقة التى تتطلب إمتحانات قبول معتمدة على المعلوماتية والثقافية التى لا تكفى لتحقيقها متطلبات الدراسة الثانوية وحدها.

وبعد إجتياز إمتحان الثانوية العامة وإمتحان القبول بالجامعة المرموقة والتخرج من الجامعة، فإن الفرد يكون مؤهلا للإلتحاق بالعمل بإحدى الشركات أو أحد البنوك الكبرى، والتى تقوم بدورها بالتعليم والتدريب المستمر للفرد. حيث يقوم الفرد بالتنقل بين الأقسام والإدارات المختلفة للشركة أو البنك الذي يعمل به لمدة عشر سنوات كاملة، وهذا يتيح للفرد الفرصة الكاملة للتعرف على كل أنشطة الشركة وكل عملياتها ويعطية خبرة كافية تمكنة فى النهاية وتمكن إدارته من التعرف على أنسب الوظائف أو الأقسام التى يمكن أن يعمل بها الفرد بعد عشر سنوات تنقل بين وظائف وأنشطة وإدارات ومجموعات عمل مختلفة. إن الفرد ينتقل بين جميع الإدارات والأنشطة خلال عشر سنوات كاملة ودون أى تقويم للترفية إشرافية وإنما يهدف التعليم والتدريب ، حيث يلتحق خلال تنقلة بين الوظائف والأنشطة المختلفة بما لايقل عن عشرة مجموعات عمل مختلفة، مما يعزز الفلسفة الأساسية بالتعليم مدى الحياة.

٥/٣ إستراتيچية الوظيفة الدائمة :

إن إستراتيچية الوظيفة الدائمة التى تطبقها الشركات اليابانية والتى

تعنى ضمان فرصة عمل مستقرة للموظف أو العامل حتى سن التقاعد (وهو ٥٥ سنة فى اليابان)، تنبع من حرص الإدارة اليابانية على تحقيق الإستقرار الوظيفى للعمالة، والتى يمكن أن يكون لها آثاراً إيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، وتقليل تكاليف التدريب، وتشجيع الأفراد على تنمية علاقات الود والصداقة فيما بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم مما يزيد التلاحم الوظيفى ويجعل العامل أكثر ولاء وإنتماء للمنظمة التى يعمل بها.

والوظيفة الدائمة المعروفة فى منهج الإدارة اليابانية تعمقت بعد الكارثة التى حلت بالإقتصاد اليابانى بعد الحرب العالمية الثانية وهزيمة اليابان الساحقه وإحتلالها وإستعمارها من جانب الولايات المتحدة الأمريكية . حيث تشرد جانب كبير من العمالة وأصبح فى حاجة إلى إعالة ، مما دفع النقابات للقيام بدور أكثر نشاطاً وأن تمارس تأثيرها، وتعترض على الحق المطلق للشركات فى فصل الموظف أو العامل، مما جعل الشركات تتجة تدريجياً إلى إيقاف النزيف فى إجراءات الفصل وإنهاء الخدمة وصولاً إلى إمكانية إيقاف البطالة التي نتجت عكأثر للهزيمة فى الحرب العالمية الثانية. وكان هذا هو اللبنة الأولى لإستراتيجية التوظف الدائم.

ولا تطبق إستراتيجية التوظف الدائم على جميع فئات القوة العاملة داخل الشركة اليابانية. حيث تطبق الإدارة اليابانية نظام التوظف المؤقت غير النظامى بجانب من العمالة، وخاصة العمالة الموسمية والعمالة من النساء. والعمالة المؤقتة ليس لهم تكلفة دائمة وثابتة على الشركة، حيث يتم تعيينهم عند الحاجة لهم وإنهاء عقودهم إعتماداً على المواسم والنشاط ومركز الشركة بالسوق، ودون أن تطالب هذه الفئة بتعويضات ودون تكاليف ثابتة مثل مكافأت التقاعد، أو التأمين العام أو التأمين الصحى أو مكافأت نهاية الخدمة. ومن هنا فإن نظام التوظف المؤقت لجانب من العمالة فى اليابان يحقق ميزة تنافسية للشركات اليابانية، تتمثل فى التقليل الدائم للتكلفة الثابتة للعمالة.

وغالباً ما تعتمد الشركات اليابانية فى البداية على نظام التوظف المؤقت لفئة معينة من العاملين بالإضافة للنساء اللاتى يعملن لفترة محدودة بوظائف مؤقتة يتوقفن بعدها لأسباب تتعلق بالزواج والإنجاب. وقد يعدن للعمل فى وظائف مؤقتة أيضاً بعد دخول الأبناء للمدارس وكذلك يراعى المرونة فى جدولة ساعات العمل للنساء لتحقيق التوازن بين رعاية الأبناء والأسرة والمنزل من جهة وبين العمل من جهة أخرى ومن هنا يبرر أن نظام توظيف النساء فى اليابان يساعد فى تحقيق الإستقرار الوظيفى للرجال الذين يستحوذون على معظم الوظائف الدائمة.

وتختار الإدارة من بين العمالة المؤقتة ليصبحوا عمال دائمين وينتقلوا إلى مرحلة الوظيفة الدائمة. إن عملية الإختيار تقوم على معايير عديدة أهمها الولاء والإنتماء للشركة والتلاحم التنظيمى مع الزملاء والرؤساء والقدرة على التحسين المستمر للعمليات والإبتكار .. الخ. إن عملية الإختيار هذه تنقل العمالة من الوظيفة المؤقتة التى لا تتمتع بمزايا عديدة إلى وظائف دائمة تتمتع بكل المزايا (مزايا « الية، ومزايا عينية، وتأمين صحى، وتأمين حياة، ومكافآت سنوية .. الخ) إن الإنتقال من نظام التوظيف المؤقت إلى الوظيفة الدائمة مدى الحياة يأخذ طريقاً متدرجاً ، بأن يلتحق العامل أو الموظف بالعمل بأجر متدنى ودون حوافز إضافية لسنوات عديدة ، ينتقل خلالها بين وظائف وأنشطة وأقسام وإدارات ولجان ومجموعات عمل مختلفة. وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية، تنتقل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية إن هذا النظام المتدرج يخلق قيم عمل إيجابية كثيرة فى الشركات اليابانية، مثل الإجتهاد والإلتزام والإنضباط والرغبة والقدرة على التحسين المستمر للعمليات والإحترام للزملاء والرؤساء والقدرة الدائمة على التطوير والإبتكار هذه القيم تضمن للعامل الإنتقال من الوظيفة المؤقتة إلى الوظيفة الدائمة، ليصبح فرداً دائماً فى أسرة الشركة يتمتع بكل مزاياها المادية والعينية والمعنوية وقد تتيح الشركة للعامل بعد التقاعد

(بعد ٥٥ سنة) فرصة أخرى للعمل المؤقت فى إحدى إداراتها أو إحدى الشركات التابعة لها أو فى إحدى الشركات الشقيقة لها.

إن نظام التوظيف الدائم مدى الحياة يحقق مزايا عديدة للعامل وللشركة على السواء. بالنسبة للشركة فإنه يخلق الشعور بالولاء والإنتماء من جانب العاملين لشركتهم وبالتالى يقلل إلى حد كبير جداً معدل دوران العمالة، أو معدل إنتقالهم من شركة لأخرى، فنادراً ما تجد فرد يابانى ينتقل من شركة لأخرى، فغالباً مايعمل فى شركة واحدة طوال حياتة، الأمر الذى يترتب عليه تقليل تكاليف التعليم والتدريب والإحتفاظ بالخبرات والمهارات البشرية لدى الشركة التى دربتهم. على عكس الشركات الغربية، والتى يكون فيها معدل دوران العمالة عالياً بالمقارنة بالشركات اليابانية، حيث تنتقل بإستمرار الكفاءات والخبرات البشرية من شركة لأخرى وبالتالى لا تستفيد الشركة من العمالة التى دربتها وانفقت عليها، بل تقوم بعض الشركات بإجتذاب المهارات والخبرات من الشركات الأخرى المنافسة وذلك بإستخدام الإغراءات المادية العالية. الأمر الذى ينعكس بالاسلب على تلك الشركات، من حيث إنخفاض الشعور بالولاء والإنتماء لتلك الشركات من جانب العمالة، وعدم الإستغلال الأمثل لنفقات التدريب التى انفقت على العملة التى تركت الشركة وإنتقلت لشركات أخرى.

ومن المزايا الأخرى التى تعود على الشركات اليابانية من وراء تطبيق إستراتيجية التوظيف مدى الحياة إتجاه الشركات إلى تخصيص ميزانيات كبيرة للتدريب والتنمية البشرية، والبحوث والتطوير لعملها بإستمرار العمالة بعد تدريبها بالشركة وعدم إنتقالها للشركات الأخرى المنافسة. بالإضافة إلى ما يخلقة الشعور بالولاء والإنتماء للشركة، والتدريب المستمر للعمالة من قيم عمل إيجابية عديدة تنعكس على آراء الشركة ومركزها التنافسى فى السوق.

أما بالنسبة للعمالة، فإن نظام التوظيف مدى الحياة يحقق لها مزايا عديدة أهمها ضمان وظيفة دائمة وبالتالى الشعور بالإستقرار الوظيفى وما

يتضمنه من أمان مادى ومعنوى وإجتماعى للفرد ولاسرته، وكذلك الشعور بالفخر للإنتماء إلى شركة معينة عملاقة وحصولة على وظيفة دائمة بها. بالإضافة إلى ما توفرة الوظيفة الدائمة - كما ذكرنا - من مكافأت وحوافز مالية كبيرة وتأمين صحى وتأمين على الحياة ومكافأت تقاعد مجزية .. الخ.

ومن الموضوعية هنا أن نشير إلى أنه مع الصعوبات الإقتصادية الكبيرة التى تعانى منها اليابان منذ ما لايقل عن عشر سنوات ، وإتجاه الإقتصاد اليابان إلى الركود وخاصة بعد الأزمة المالية العنيفة التى ضربت دول جنوب شرق آسيا منذ سنوات قليلة، وإتجاة الإقتصاد العالمى إلى التباطؤ والركود بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ م . كل تلك الصعوبات قد أجبرت الشركات اليابانية على الإستغناء عن بعض العمالة ، وأجبرت الإدارة اليابانية على إعادة التفكير ومراجعة إستراتيجيتها خاصة فيما يتعلق بالوظيفة الدائمة مدى الحياة. وهذا أمر طبيعى ، فمع الأزمات تتجة الدول والشركات إلى إعادة دراسة ومراجعة الإستراتيجيات التى تطبقها لتتلائم مع الظروف البيئية المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة.

٦/٣ مشاركة الجميع فى تحمل المخاطر:

إن المخاطر فى اليابان تدار على أساس من الإعتماد المتبادل والثقة المتبادلة بين مجموعة من الشركاء، وتشمل قائمة لشركاء كل من الشركات والبنوك وإتحادات العمل والعاملين والحكومية. وهذا الإعتماد المتبادل بين الشركاء المختلفين تنبع من الخصائص الجغرافية والتاريخية والثقافية لليابان والتى ترسخ قيم الإنتماء للجماعات والمشاركة الجماعية وتنبع كذلك من ترسيخ قيم الأمانة والثقة بين الشركاء فى المجتمع اليابانى.

وتوزيع المخاطر بين الشركاء المختلفين فى اليابان ترجع كذلك إلى العلاقات القوية والحميمية بين الشركات الصناعية ، وشركات التجارة والبنوك.

إن نمو ونجاح الشركات المختلفة والبنوك يعتمد إلى حد كبير على نجاح ونمو عملائهم ومدى قدرتهم على خلق طلب فعال على منتجات الشركات وخدمات البنوك. بالإضافة إلى أن السياسات الحكومية تشجع كثيراً نشر قيم الثقة والتعاون المتبادل بين الشركاء المختلفين، وبالتالى خلق رغبة لدى كل الشركاء للمشاركة فى تحمل مخاطر الأعمال والاستثمار بدلاً من أن يتحملها شركة واحدة أو بنك واحد.

ومن الخصائص الأخرى المهمة للإدارة اليابانية، زيادة مكانة وأهمية الإدارة الوسطى فى الشركات اليابانية الكبيرة وزيادة مستويات تفويض السلطة من الإدارة العليا لمجموعات العمل المختلفة، الذى يرجع إلى عوامل عديدة من أهمها :

- التركيز على اللامركزية فى إدارة الشئون السياسية والإقتصادية فى اليابان.
- التركيز على الهوية الجماعية والولاءات الجماعية، وذوبان ذاتية الفرد فى ذاتية الجماعة.
- نمو طبقة الإدارة الوسطى فى الشركات خاصة فى فترة الثلاثينات من القرن العشرين ، كنتيجة لزيادة تدخل الدولة فى هيكلة الأسواق وإدارة الإقتصاد.
- الإصلاحات التى أدخلت على نظم العمل وسوق العمالة بعد الحرب العالمية الثانية والتى شجعت نمو حركات العمال وزيادة مكانة ومنزله طبقة الإدارة الوسطى.

ومن الخصائص الأخرى للإدارة اليابانية والتى تميزها عن نظريتها فى أوربا وامريكا والدول الأخرى :

- تركيز إدارات الشركات على النحو فى الأجل الطويل بدلاً من التركيز على الأرباح فى الأجل القصير، وبالتالى زيادة الإهتمام بالبحوث والتطوير وزيادة ميزانياتها.

● تعتمد الشركات اليابانية بصورة أكبر على الإقتراض من البنوك لتمويل إستثماراتها بدلاً من إعتمادها على أسواق رأس المال (البورصات).

بعد إستعراضنا لأهم خصائص الإدارة اليابانية، والتى تعتبر من أسرار المعجزة الإقتصادية والتكنولوجية اليابانية. فإن السؤال الذى يطرح نفسة هو : مامدى إمكانية استفادة الإدارة العربية والمصرية بوجة خاص من التجربة اليابانية وبصورة أكثر تحديداً من إستراتيجية الإدارة اليابانية إن السطور التالية ستحاول الإجابة على هذا السؤال بإيجاز شديد.

٤ - أوجة الإستفادة من إستراتيجية الإدارة اليابانية :

على الرغم من الصعوبات الإقتصادية التى تواجهة اليابان فى الوقت الحالى فإن هذا لا يقلل من المعجزة الإقتصادية والتكنولوجية التى إستطاعت الإدارة اليابانية تحقيقها خلال فترة وجيزة من الزمن، حيث إستطاعت أن تدهش العالم بمعدلات النمو المتفوقة سواء إنتاجية العمل أو فى جودة المنتجات أو فى معدلات النمو الإقتصادى.

وهذا التفوق والتميز لا يمكن إرجاعة فقط إلى الأساليب التكنولوجية المستخدمة أو إلى الثقافة والخصائص البيئية، ودليل النجاح الذى حققته فروع الشركات اليابانية العاملة فى الخارج فى أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، والتى تدار بإدارة يابانية ، وكذلك النجاح الذى حققتة الشركات الأمريكية التي إتبعت بعض خصائص النظام اليابانى فى الإدارة، مثل جماعات الرقابة على الجودة والذى يعتبر أحد أعمدة نظام المشاركة فى الإدارة اليابانية، ونظام التخزين اللحظى (JIT) ونظام الجودة الشاملة، الخ. إن تفوق الإدارة اليابانية لايرجع إلى إستخدامها لإستراتيجية سرية، وإنما يرجع إلى قدرة الإدارة اليابانية على إختيار المزيج المناسب من المبادئ والأسس والمفاهيم ودمجها معاً فى إستراتيجية متكاملة أصبحت تضفى على الإدارة اليابانية صبغتها المميزة

فى العمل الجماعى والإجماعى والذى جعلهم قادرين على الإتيان بإبتكارات وإبداعات إستراتيجية مختلفة.

وإذا كانت إستراتيجية الإدارة اليابانية مازالت مصدراً ينهل منه العديد من الدول الصناعية والشركات العالمية، فإن الدول النامية - منها الدول العربية ومصر - وشركاتها هى الأجدر بالإستفادة بالتجربة اليابانية بصفة عامة وإستراتيجية الإدارة اليابانية بصفة خاصة - وما تنطوى عليه من أركان المشاركة الجماعية والمسئولية الجماعية ، والرقابة على الجودة والتحسين المستمر للعمليات، والتوظيف الدائم، الخ. وفى مجال الإستفادة من تجارب الدول الأخرى، علينا إن نستضئ بمنهج اليابان نفسها فى الإستفادة من تجارب الدول الأخرى، حيث إستطاعت أن تطوع وتصهر كل ما اقتبستة وتعلمته من الدول الأخرى مع حضارتها وثقافتها وبيئتها. ومن هنا علينا أن ندرس التجربة اليابانية وإستراتيجية الإدارة اليابانية دراسة وافقة ودقيقة أولاً، ثم ندرس كيفية تطويعها وصهرها مع خصائص حضارية وثقافية وبيئية مختلفة عن البيئة اليابانية حيث لا يمكن زرع أى نظام فى بيئة مغايرة، الأمر الذى قد يؤدى إلى لفظ وطرد النظام الجديد، كما يطرد الجسم العضو الجديد الذى يذرع به إذا لم يكن مناسباً ومنسجماً معه. ومن هنا قد يتطلب الأمر إستبعاد وتعديل وتطوير بعض عناصر وأركان إستراتيجية الإدارة اليابانية لتتناسب مع البيئة والمنظمات العربية، وقد يتطلب تطوير ثقافة تلك المنظمات لتستوعب النظم الجديدة، وقد يتطلب تدريب وتنمية المهارات البشرية لإكسابها مهارات جديدة وإقناعها بما هو جديد.

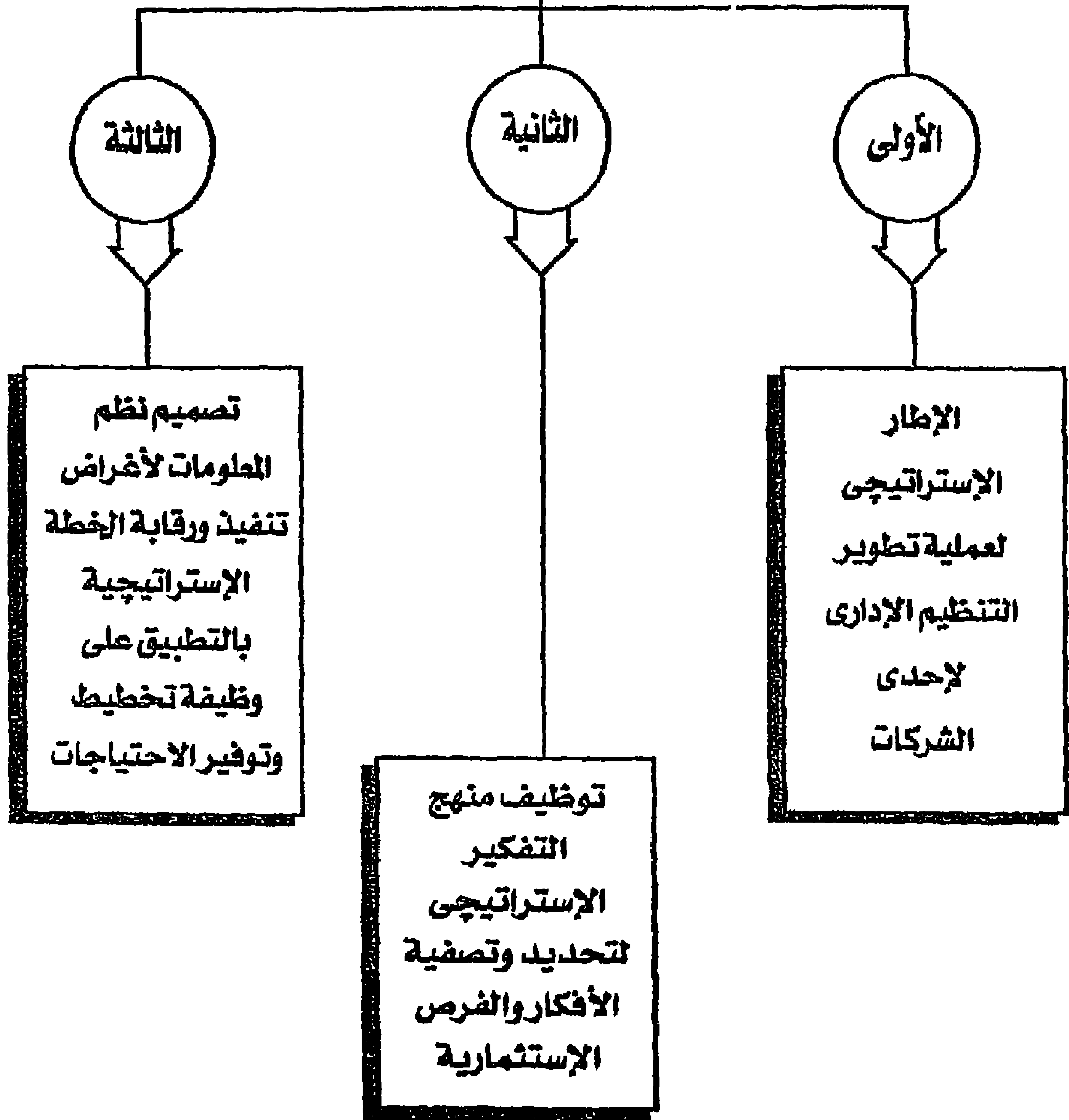
إن الأمر يتطلب دراسة دقيقة ووقت كافى لدراسة أى تجربة للتأكد من ملائمتها للبيئة المغايرة التى تطبق فيها. وهذا يحتاج إلى دراسات كثيرة وجادة فى هذا المجال، للتعرف على مدى إمكانية الإستفادة من إستراتيجية الإدارة اليابانية فى البيئة العربية والمصرية.

الفصل الخامس عشر

حالات عملية

لوضع إطار منهج لتحديد وتنفيذ بعض الأهداف الإستراتيجية

نماذج لتحديد وتنفيذ بعض الأهداف الإستراتيجية



الحالة الأولى
الإطار الاستراتيجى
لعملية تطوير التنظيم الإدارى
لإحدى الشركات

الحالة الأولى

الإطار الاستراتيجي
لعملية تطوير التنظيم الإداري لإحدى الشركات

مقدمـــة

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات إنشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الأونة الأخيرة بصفة خاصة، لما تشتمل عليه الأونة الأخيرة من تغيرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفير درجة عالية من المرونة لدى المنظمات ورغبة كبيرة لدى الممارسين للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

وتؤكد الشواهد العملية الحالية أمرين أساسيين هما :

الأمر الأول : تشهد بيئة المنظمات في الأونة الأخيرة تغيرات غير مسبوقة في كافة جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية، مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التطوير والتغيير التنظيمي .

الأمر الثاني : تعدد حالات عدم أو انخفاض الفعالية التنظيمية متمثلة في خروج أو تعثر عديد من المنظمات. مع وجود قناعة لدى غالبية الممارسين والمتخصصين بوجود علاقة ارتباطية قوية بين حالات عدم أو انخفاض الفعالية وعدم قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة وانخفاض قدرتها للاستجابة الملائمة للتغيرات البيئية التي تواجهها، مما يتطلب أيضا ضرورة أعطاء مزيد من الاهتمام لدراسة قضايا التطوير والتغيير التنظيمي.

وبناء على هذين الأمرين ، يقع على عاتق المدير واجب الاهتمام المستمر بعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة لعديد من الأهداف ، أهمها مايلي:

(١) التعرف على ثقافة الأفراد بشأن المفاهيم والدوافع والأهداف التى تتعلق بعملية التطوير والتغيير التنظيمي.

(٢) توصيف استعداد الأفراد واتجاهاتهم بشأن عملية التطوير والتغيير التنظيمى والأسباب الحقيقية التى تدفعهم لمقاومة جهود التطوير والتغيير التنظيمى.

(٣) التعرف على مجالات عملية التطوير والتغيير التنظيمى ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات.

(٤) تحديد وتوصيف الأسباب الحقيقية لفشل بعض جهود التطوير والتغيير التنظيمى ، وتحديد متطلبات تحقيق فعالية هذه الجهود سواء بتوفير العناصر الايجابية أو مواجهة العناصر السلبية.

(٥) تقييم فعالية جهود التطوير والتغيير التنظيمى على ضوء نتائجها التى تحققت وفق رؤية الأفراد المستفيدين منها.

(٦) تحديد وتوصيف المؤشرات التى تدل على وجود الحاجة إلى عملية التطوير والتغيير التنتظيمى من وجهة نظر المسئولين عن تنفيذها والمستفيدين منها.

(٧) وضع تصور مقترح للإطار العام الذى يجب أن تتم من خلاله عملية التطوير والتغيير التنظيمى.

١ - مفهوم إدارة التغيير وإدارة التطوير التنظيمى

١/١ - إدارة التغيير التنظيمى

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمى بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط فى أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير التنظيمى مايلى :

(١) إن إدارة التغيير هى أسلوب عمل أو فلسفة فى إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

(٢) يتضمن التغيير التنظيمى إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبى لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

(٣) يستهدف التغيير التنظيمى زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التى تواجهها مع التغيرات المستمرة فى بيئة العمل الداخلية والخارجية.

(٤) إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمى تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التى تحدث فى البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

(٥) تتصف عملية التغيير التنظيمى بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم فى تخطيطها وتنفيذها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة فى المنظمة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى فى النظام ككل.

(٦) لا تقتصر مسئولية التغيير التنظيمى على الإدارة العليا فقط ، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة. ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسئوليات على كل من الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

٢/١ - مفهوم إدارة التطوير التنظيمى

يعتبر التطوير التنظيمى أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمى، ويمكن تعريف إدارة التطوير التنظيمى بأنها « تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه ».

ويتضح من تعريف إدارة التطوير التنظيمى :

١/٢/١ - يتضمن التطوير التنظيمى دراسة منتظمة لأوضاع ومكونات وظروف المنظمة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.

٢/٢/١ - يتم تأسيس المدخلات فى برنامج التطوير التنظيمى فى ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، الثقافية والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وأساليب إدارة الصراع ، وغيرها من النواحى

السلوكية التى يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمى بدرجة كبيرة.

٣/٢/١ - يستهدف التطوير التنظيمى زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة فى البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية.

٤/٢/١ - يمكن أن يشتمل التطوير التنظيمى على كافة أبعاد المنظمة بأكملها أو جزء منها ويتوقف ذلك على مدى استقلالية ذلك الجزء عن بقية أجزاء المنظمة كنظام.

يتضح من ذلك وجود تداخل وارتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمى رغم وضوح الاختلاف بين دوافعها ومجالاتها وكذلك منهج تنفيذها.

خلاصة ماسبق :

تتفق التعاريف المختلفة لعملية التغيير أو التطوير التنظيمى بشأن مايلى :

١ - أنها عملية مخططة.
٢ - أنها عملية هادفة.
٣ - أنها عملية تتم بطريقة نظامية.
٤ - أنها تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة.
٥ - أنها تحقق التكامل بين الأهداف.
٦ - أنها تشمل المنظمة بكاملها.
٧ - أنها تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.

٨ - أنها تهتم بتغيير ثقافة المنظمة.

٩ - أنها تشمل على تغيير القيم والمفاهيم والاتجاهات.

١٠- أنها تتضمن تغيير النظم.

١١- أنها تركز على تغيير السلوك.

١٢- أنها تواجه المشكلات والأزمات.

١٣- أنها يمكن أن تواجه الصراعات.

١٤- أنها تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

٢ - دوافع التغيير والتطوير التنظيمي

تواجه المنظمة عديد من التغيرات والمستجدات فى بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التى تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمى، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير التنظيمى إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية.

١/٢ - الدوافع الخارجية :

- تواجه أية منظمة عديد من الظروف البيئية - التى تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة.

- ومن أهم التغيرات التى قد تحدث فى البيئة وتؤثر على المنظمة مايلى :
  - التغيير فى ظروف السوق أو العميل المستهدف.
  - التغيير فى التكنولوجيا المستخدمة.
  - التغيير فى البيئة السياسية والتشريعية.

٢/٢ - الدوافع الداخلية :

تظهر الحاجة للتغيير أو التطوير التنظيمى عند حدوث مستجدات جديدة فى بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالى للتعامل مع التغييرات الحادثة فى البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمى في المنظمة.

٣ - مجالات التغيير والتطوير التنظيمى

فيما يلى المجالات الرئيسية التى يمكن للمنظمة إحداث التغيير أو التطوير التنظيمى :

١/٣ - الأهداف والاستراتيجيات :

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات فى أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فمثلا التوسع فى إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعليم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها وإستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

٢/٣ - السياسات والقواعد الحاكمة للعمل :

يتطلب التغيير فى ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير فى سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

٣/٣ - الأعمال أو الأنشطة التى تمارسها المنظمة :

ويتمثل ذلك فى استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء عمل أو الأنشطة الحالية.

٤/٣ - الهيكل التنظيمى والعلاقات التنظيمية :

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغيرات التى تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير فى الهيكل التنظيمى بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة.

٥/٣ - التكنولوچيا :

يفرض التقدم التكنولوچى ، خاصة تكنولوچيا المعلومات، ضرورة تغيير التكنولوچيا المستخدمة فى المنظمة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية فى أداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل .

٦/٣ - نظم العمل :

قد يتطلب التغيير فى ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة ، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة ، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

٧/٣ - الموارد البشرية :

يمكن أن يؤدي التغيير فى ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إي التغيير فى هيكل الموارد البشرية بإضافة افراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

٤ - الجهة المسئولة عن عملية التغيير والتطوير التنظيمى

يمكن القول أن جميع أفراد المنظمة يشاركون فى عملية التغيير والتطوير التنظيمى ، وإن كانت الإدارة العليا والقيادات عادة ما تكون هى المسئولة عن إدارة عملية التغيير والتطوير، أو جهة من خارج المنظمة.

٥ - مقاومة التغيير والتطوير التنظيمى

من المحتمل أن ينشأ عن عملية التغيير والتطوير التنظيمى تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم ، ومن أهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير التنظيمى مايلى :

- تعارض التغيير والتطوير مع المصالح الشخصية للأفراد ، فالأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم فى المنظمة.
- سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراء التغيير والتطوير التنظيمى.
- افتقاد أو ضعف الثقة فى الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير والتطوير.
- عدم مواءمة الثقافة التنظيمية ، حيث قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد فى الاستقرار .

● وجود مخاوف لدى العاملين من أن التغيير لن يكون فى صالحهم ومن أهم هذه المخاوف مايلى :

- زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغيير.
- حدوث انخفاض فى الدخل.
- الاستغناء عن الفرد.
- التعرض للانتقال إلى مكان عمل آخر.
- إبعاد الفرد عن جماعة العمل.
- انخفاض فرصة الترقية.

٦ - متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمى

لتقليل مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمى وتنمية التزامهم به يمكن للمنظمة إتباع مايلى :

(١) اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمى.

(٢) إقناع الأفراد بأن التغيير سوف يكون فى صالح المنظمة والعاملين معا، ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة وكذلك قادة الجماعات بالمنظمة.

(٣) تدعيم المشاركة ، حيث يمكن إشراك الأفراد فى جهود التغيير والتطوير ، وبذلك يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.

(٤) استخدام اساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلا آخر غيره.

٧ - مقومات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى

يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى فى تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التى من أهمها مايلى :

(١) تبنى مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة، وتتأثر فيما بينها.

(٢) اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير والتطوير وضرورة مساندتها وتأييدها لبرنامج التغيير والتطوير .

(٣) إشراك قادة الجماعات فى تحديد مجالات وأنشطة التغيير والتطوير التنظيمى المحتملة.

(٤) تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين فى المنظمة.

(٥) التركيز على البعد الإنسانى، فيجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أى تطويرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.

(٦) الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيدة والموضوعية.

(٧) الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمى.

(٨) اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمى حيث يفضل التدرج فى تطبيقها.

(٩) الحرص على تحقيق بعض الإنجازات التى ينتج عنها منافع ملموسة خلال الفترة الأولى من العملية.

(١٠) التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات فى الوقت وبالأسلوب الملائم.

٨ - المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التى تستخدم فى التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمى :

١/٨ - الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمى، ومن المؤشرات الملائمة فى هذا الخصوص مايلى :

- مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمى.
- مدى الاستعداد للمشاركة فى أعمال التطوير .
- درجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير.

٢/٨ - الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات الملائمة فى هذا الخصوص مايلى :

- مستوى الرضا الوظيفى.
- مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.
- مستوى الولاء للمنظمة.

٣/٨ - السلوك الوظيفى ومن المؤشرات التى يمكن استخدامها مايلى :

- معدلات الغياب.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات الحوادث.
- مدى الانتظام فى أسلوب أداء العمل.
- مدى اتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

٤/٨ - الأداء والإنتاجية، حيث يمكن الاستعانه بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل. وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي ، فمثلا بالنسبة لمؤسسة تعليمية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية :

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع.
- مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع المحلي.
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

هذا بالإضافة إلى مايلي :

- الاستقرار الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي اقتناعهم بأنها تحقق مصالحهم.

٩ - متطلبات زيادة فعالية جهود التغيير والتطوير التنظيمي

١/٩ - متطلبات تفصيلية

(١) تصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المنظمة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها.

(٢) تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية.

(٣) تقويم تصورات افراد المنظمة بشأن الأسباب والدوافع لعملية لتغيير والتطوير التنظيمى وتأكيد قاعدة أن هذه العملية مستمرة ولا تتوقف على مجرد حدوث مشكلات أو أزمات فقط.

(٤) تطوير أدلة الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية لتأكيد مسئولية كافة الوحدات والمستويات الإدارية فى المنظمة عن عملية التغيير والتطوير التنظيمى.

(٥) ضرورة قيام إدارة المنظمة بالتعرف المستمر الدقيق لأسباب ودوافع اتجاهات عدم الحماس لدى أفراد المنظمة ومقاومتهم لعملية التغيير والتطوير التنظيمى واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب هذه الاتجاهات وتقويمها.

(٦) ضرورة وضع نظام تحقيق مستمر لنتائج تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمى والالتزام بمبادئ وأسس الموضوعية والشفافية فى مناقشة هذه النتائج وتقويم استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى بالمنظمة على ضوء مؤشرات ومعايير قياس جودة نتائج هذه العملية.

٢/٩ - متطلبات عامة

يجب أن تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمى من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة معتمدة لها. وفيما يلى تصور عام لهذه الاستراتيجية .

٣/٩ - الإطار العام لإستراتيجية متكاملة لعملية التغيير والتطوير التنظيمى

يجب أن تتم عملية التغيير والتطوير التنظيمى من خلال استراتيجية متكاملة تشمل عدة مراحل اساسية :

المرحلة الأولى : إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمى والاقتناع بأهميته :

من الضرورى أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتى لإحداث التغيير والتطوير التنظيمى، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة فى حتمية التغيير والتطوير التنظيمى فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالى لن يكتب لبرنامج التغيير والتطوير النجاح فى تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذى يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير والتطوير.

المرحلة الثانية : إعداد إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى :

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمى وتقويمها وتشمل هذه المرحلة : اختيار الفريق المسئول عن التطوير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومجالات التطوير وأهدافه، وتحديد كيفية إحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير والتطوير واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية.

ويوضح الشكل رقم (١/١٥) الإطار العام لاستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى وفيما يلى إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة.

(١) اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير والتطوير:

من الأهمية أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمى بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة ، من بينها الخبراء الداخليين فى المنظمة أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا، ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المنظمة التى يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم.

(٢) تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف :

يقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلى الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها.

(٣) تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمى :

تتوقف فعالية عملية التغيير والتطوير التنتظيمى بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتى قد تتمثل فى واحد أو أكثر من الأهداف التالية :

- تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها.
- تفعيل الدور الذى تمارسه المنظمة فى البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة .
- تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء الأنظمة وزيادة نطاق التعاون فيما بينها كمنظومة متكاملة.
- زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات.

(٤) تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمى :

على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير المطلوبة ويوضح الشكل رقم (٢/١٥) أهم مجالات التطوير بالمنظمة.

(٥) أختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمى :

يمكن أن تأخذ عملية التغيير والتطوير التنظيمى أحد البدائل التالية :

- التغيير الشامل : يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها فى آن واحد.
- التغيير المرحلى : يتضمن تقسيم المجالات والتغيرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.
- التغيير التدريجى : ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء بالمنظمة بتلك التغيرات يتم التوسع فى عملية التغيير والتطوير.

(٦) وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمى :

يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمى من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية والتى تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير والتطوير والتى تختلف باختلاف مجالات التطوير والجهة المسئولة عن التطوير والأسلوب المتبع فى إحداث التغيير والتطوير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاح عملية التغيير والتطوير.

(٧) اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمى :

من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملاءمة لبدء أعمال التغيير والتطوير التنظيمى ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير والتطوير وتوقيت البدء فى تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة .. وهكذا.

المرحلة الثالثة : تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير والتطوير التنظيمى :

على ضوء ما انتهت اليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمى يبدأ فريق التطوير فى تصميم بدائل التدخل والاختيار

فيما بينها. ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير والتطوير التنظيمى مايلى :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التفاعل والمواجهة والتعاون.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات.
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعى.
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ.

المرحلة الرابعة : تنفيذ عملية التغيير والتطوير وإحداث التدخل المستهدف الهادف :

ينبغى فى هذه المرحلة مراعاة مايلى :

(١) تحديد الأدوار والمسئوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة.

(٢) تهيئة المناخ الملائم والمدعم لتطبيق استراتيجية التغيير والتطوير.

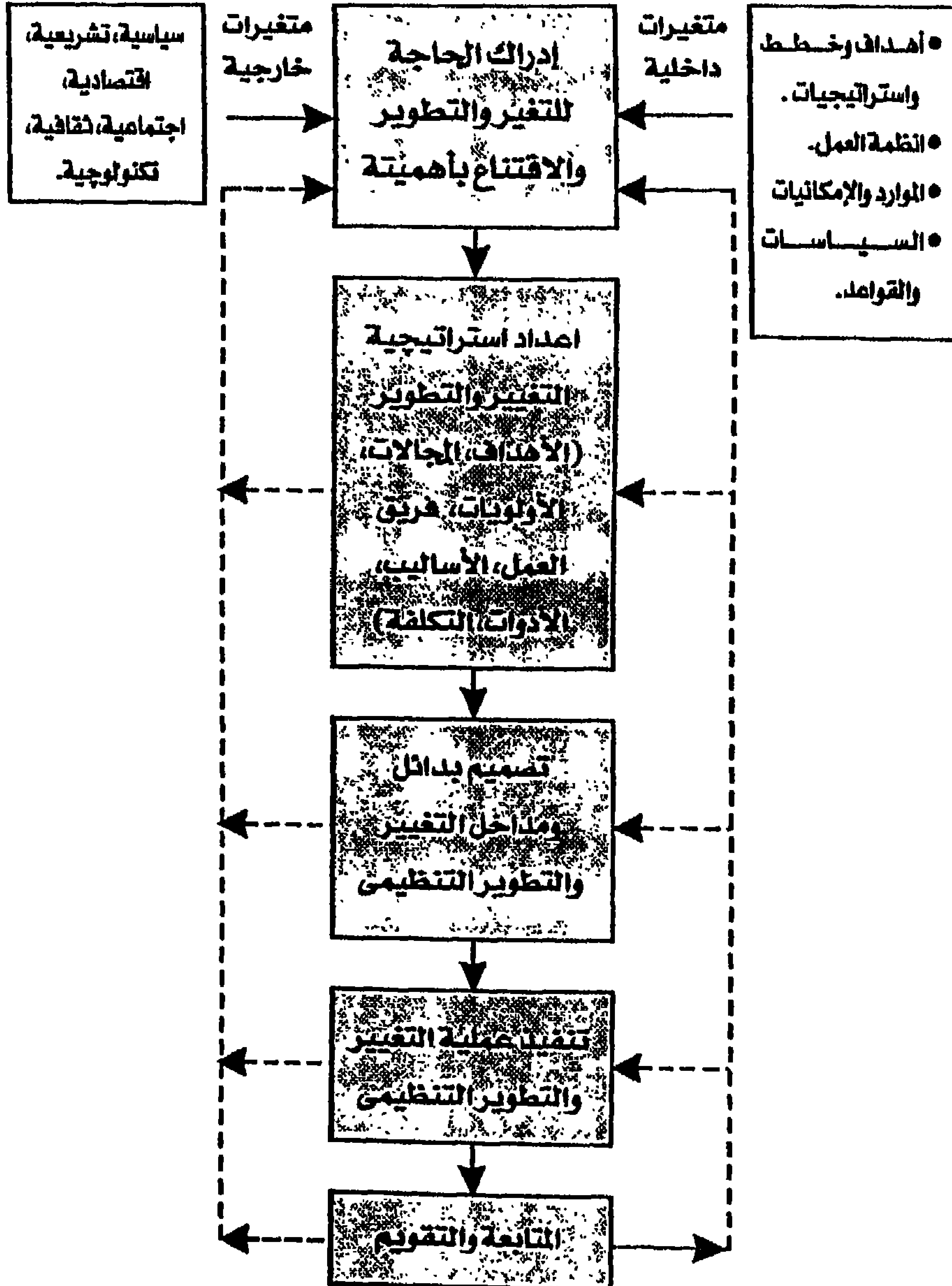
(٣) تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال فى كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التى قد تعترض عملية تنفيذ التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها.

المرحلة الخامسة : المتابعة والتقويم :

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمى والتعامل معها بالشكل الذى يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمى.

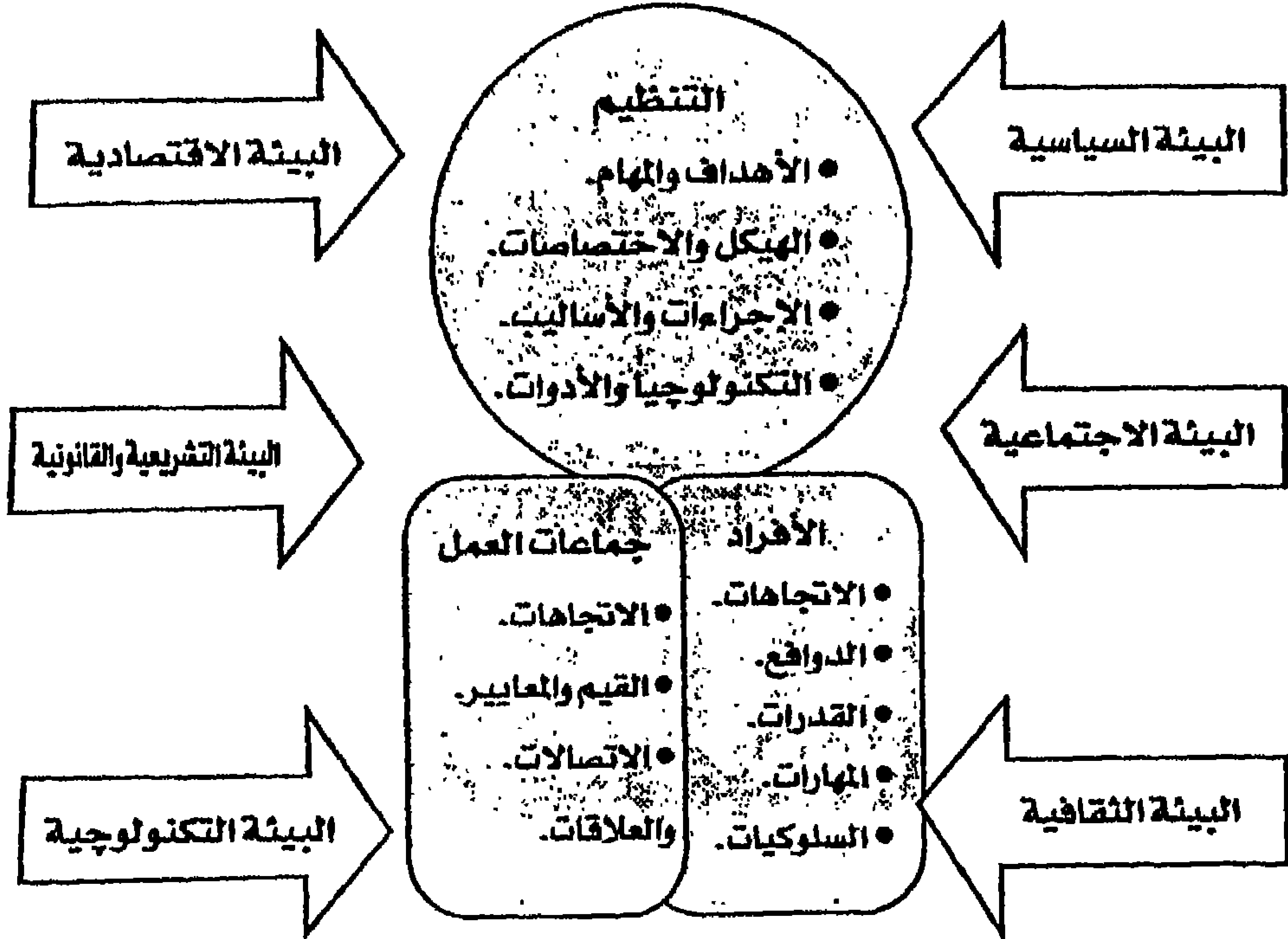
شكل رقم (١/١٥)

الإطار العام لاستراتيجية التغيير والتطوير



شكل رقم (٢/١٥)

مجالات التغيير والتطوير التنظيمى



١٠ - الإطار التنظيمي لتطوير التنظيم الإدارى

١/١٠ تحديد الإدارات الرئيسية للمشروع الجديد وتوصيفها

تتضمن هذه الخطوة : دراسة وتحليل الأنشطة، ومدى أهمية كل منها، ومساهمتها فى إنجاز هدف المؤسسة والتعرف على العلاقات التبادلية بين هذه الأنشطة، وتكوين الوحدات التنظيمية ، أى أعطاء صورة عن الهيكل التنظيمى للمؤسسة.

وهناك عدة أسس يمكن الاسترشاد بها عند تنظيم أنشطة المؤسسة :

- التنتظيم الوظيفى.
- التنظيم الجغرافى.
- التنظيم السلعى.
- التنظيم على أساس المستهلك.
- تنظيم المشروع.
- تنظيم المصفوفة.

٢/١٠ تحديد وتوصيف الوظائف وعدد شاغليها

وتتضمن هذه المرحلة تحديد أنواع الوظائف الرئيسية فى المؤسسة وتحديد عدد الأفراد الذين سيعملون فى كل وظيفة. وتوصيف هذه الوظائف وتحديد مواصفات شاغلها.

٣/١٠ وضع سياسات الموارد البشرية

وتتضمن هذه الخطوة : وضع سياسات الموارد البشرية، التى تحدد العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، وتوضح كيفية ممارسة العملية الإدارية، وتشمل هذه السياسات :

١ - تخطيط القوى العاملة.

٢ - التوظف والاختيار والتعيين والترقية.

٣ - التدريب.

٤ - الأجور.

١٠/٤ وضع النظم التفصيلية للإدارة وأساليب العمل

وتتضمن هذه الخطوة. وضع نظم تفصيلية للإدارة وللعلاقة بين المؤسسة وبين أفراده . ومن أمثل نظم وأساليب العمل :

١ - تحديد وقياس أساليب العمل.

٢ - الدورات المستندية والمعلومات.

٣ - لوائح العمل الداخلية.

٤ - نظم التخطيط والرقابة.

وفيما يلى ملخص لحالة عملية بالإطار العام للدراسة التنظيمية والإدارية والتي قام بها المؤلف لإحدى الشركات الرائدة فى مجالات الانتاج فى مصر.

١٠/٥ الجوانب الرئيسية لإعداد خطة استراتيجية لتطوير الجوانب التنظيمية والإدارية

١ - الهيكل التنظيمى والاختصاصات.

٢ - الهيكل الوظيفى وبطاقات وصف الوظائف.

٣ - تقدير حجم العمالة واعداد خطة التوظف.

٤ - لائحة الرواتب والبدلات ونظام الحوافز والجدول الزمنى للتعيينات.

٥ - نم وأدلة العمل.

٦ - خطة مقترحة للتدريب.

٧ - المدة الزمنية والبرنامج الزمنى لاعداد وتنفيذ تطوير التنظيم الإدارى.

ونتناول فيما يلى هذه الجوانب بإيجاز شديد :

١/٥/١٠ - الهيكل التنظيمى والاختصاصات

(١) فى ضوء الاطلاع على الوضع الحالى للهيكل التنظيمى للشركة يمكن القول أن هناك مجالات عديدة للتطوير ومن أمثلة هذه المجالات مايلى :

- غياب أى أجهزة معاونة لمجلس الإدارة (رئيس المجلس).
- ضرورة إعادة النظر فى مكان بعض الأنشطة مثل العلاقات العامة والشئون القانونية وإدارة الجودة.
- أهمية مراجعة مبرر الربط بين التسويق والمشتريات فى إدارة واحدة.
- مراجعة استخدام مسمى « إدارة » فى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الإدارة التجارية وتحتها إدارة التسويق وإدارة المشتريات أو الإدارة المالية والإدارية وتحتها إدارة المالية والموازنة والشئون الإدارية.
- مراجعة مبررات الفصل بين أعمال الشراء وأعمال التخليص الجمركى.
- عدم وضوح مكان الحسابات.
- عدم تحدد التقسيمات التنظيمية فى بعض المجالات الهامة مثل المصانع رغم أهمية ذلك.

(٢) من المفترض أن تغطى الدراسة فى هذا الجانب العناصر التالية :

- اعداد الهيكل التنظيمى العام للمؤسسة.
- اعداد الهياكل التنظيمية الفرعية كل قطاع أو إدارة على حده.
- تحديد الاختصاصات التنظيمية لكل قطاع أو إدارة أو قسم بالتنظيم مع التركيز على الأهداف والنتائج المطلوبة من كل تقسيم تنظيمى وضمان الترابط والتعاون بينها.

هذا وسوف يراعى فى ذلك الاعتبارات الأساسية التالية :

- أن يعكس كل ذلك فلسفة وأهداف المالك من إنشاء وتشغيل المؤسسة.
- الجمع بين المرونة وسرعة الانجاز من ناحية والضبط والدقة من ناحية أخرى.
- توافر درجة مناسبة من صلاحية التصرف مع وضوح المسئوليات الناتجة عن ذلك.
- تحقيق الواقعية فى التنظيم والاختصاصات من واجبات ومسئوليات وعلاقات.

١٠/٥/٢ - الهيكل الوظيفى وبطاقات الوصف

من المخطط أن تتضمن الدراسة فى هذا الجانب العناصر التالية :

(١) تحديد أنواع الوظائف اللازمة فى كل نشاط أو تقسيم داخل المؤسسة ويتضمنذ لك تحديد الوظائف التالية :

- الوظائف الإدارية والاشرافية علي مستوي المؤسسة.
- وظائف المهندسين والفنيين بالانتاج والصيانة.
- وظائف المحاسبين بالشئون المالية.
- وظائف التسويق والبيع والعلاقات العامة.
- وظائف شئون الأفراد والشئون القانونية.
- وظائف الشراء والتخزين.
- وظائف السكرتارية والأمن.
- وظائف التخطيط والمتابعة والجودة.
- وظائف السائقين والفنيين بالمؤسسة.
- الوظائف المعاونة لرئيس مجلس الإدارة والمدير العام والعضو المنتدب.

(٢) إعداد الهيكل الوظيفى على مستوى المؤسسة والذى يتضمن :

- تحديد المسار الوظيفى للفرد فى كل وظيفة من بداية التعيين حتي ترك العمل.
- تحديد سنوات الخبرة العملية المرتبطة بكل وظيفة فى مستوياتها المختلفة.
- ربط التدرج الوظيفى بمستويات الكفاءة الفنية والإدارية والحصول على بعض الدورات التدريبية المتخصصة.

(٣) من المخطط أن يتم اعداد بطاقة وصف لكل وظيفة بالمؤسسة حيث تتضمن كل بطاقة البيانات التالية :

- موقع الوظيفة بالشركة وعلاقاتها بالوظائف الأخرى.
- اختصاصات وواجبات ومسئوليات الوظيفة.
- النماذج والمستندات المستخدمة فى أداء الوظيفة.
- النتائج والأهداف التى يجب أن تحققها الوظيفة.
- اشتراطات شغل الوظيفة من حيث :

المؤهل - الخبرة العملية - الصفات الشخصية - التدريب.

١٠/٥/٣ - تقدير حجم العمالة وإعداد خطة التوظف والجدول الزمنى للتعيينات

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة العناصر التالية :

(١) تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة فى جميع أنشطة المؤسسة.

(٢) حساب المقررات الوظيفية وهى تمثل نوعية وحجم العمالة الاجمالية اللازمة فى كل وظيفة لانجاز الخطة الانتاجية المستهدفة للمؤسسة.

(٣) إعداد خطة التوظف بما يتفق وتطور حجم العمل لاستغلال الطاقة الانتاجية للمصنع.

(٤) إعداد الجدول الزمنى للتعيينات وذلك من خلال :

- تحديد أزمنة التعيين.
- وضع وتنفيذ خطة الاعلانات عن الوظائف.
- اجراء الاختيارات والترشيح للتعيين.

٤/٥/١٠ - إعداد لائحة الرواتب ونظام الحوافز

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة العناصر التالية :

(١) دراسة وتحليل مستويات الرواتب السائدة للوظائف فى المنطقة والأنشطة المماثلة لنشاط وظروف المؤسسة.

(٢) تحديد الراتب الاجمالى للوظيفة موزعاً على :

- الراتب الأساسى.
- البدلات المتنوعة.

(٣) إعداد نظام الحوافز والذى من المخطط أن يتضمن الأنواع التالية من الحوافز :

- حوافز ايجابية.
- حوافز سلبية.
- حوافز فردية.
- حوافز جماعية.
- حوافز على مستوى المؤسسة ككل.
- حوافز معنوية.
- حوافز فرعية.
- حوافز مؤجلة.

وسوف يراعى فى تصميم لائحة الحوافز وتحديد أنواعها أن يحقق ذلك مايلى :

- دفع وتحميس الأفراد.
- ربط التحفيز بالأداء والجودة والسلوك.
- دعم دور المديرين والمشرفين فى التوجيه والاشراف وتقييم الأداء.
- دعم الانتماء والولاء للعمل بالمؤسسة.

١٠/٥/٥ - إعداد نظم وأدلة العمل

(١) تعد نظم وأدلة العمل هى الترجمة العملية والتوظيف الحركى الجيد للهياكل التنظيمية والاختصاصات وبطاقات الوصف الوظيفى ، وبدون هذه النظم والأدلة لا يكون هناك ثمة جدوى أو فائدة من تلك الهياكل التنظيمية والاختصاصات والبطاقات.

(٢) ومن المخطط ان يتم إعداد نظم وألة عمل للأنشطة الأساسية التالية:

- دليل عمل التسويق والبيع.
- دليل عمل الانتاج.
- دليل عمل الشراء والتخزين.
- دليل عمل الشئون الإدارية.
- دليل عمل الشئون المالية.
- دليل النقل والحركة والصيانة.
- دليل عمل الشئون القانونية.
- دليل عمل التخطيط والمتابعة.
- دليل عمل العلاقات العامة.
- دليل عمل الجودة الكلية.

(٣) ومن المخطط أن كل دليل عمل من هذه الأدلة السابق الإشارة إليها سوف يتضمن الجوانب التالية :

- الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها بواسطة النشاط.
- الاجراءات التفصيلية لأداء مهام النشاط.
- العلاقات الأساسية بين النشاط والأنشطة أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالنشاط.
- النماذج والمستندات اللازمة لأداء النشاط.
- خريطة تدفق الاجراءات.

٦/٥/١٠ - خطة التدريب

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة المهام التالية :

(١) تحديد احتياجات الأفراد من التدريب : وذلك من خلال التعرف على أنواع المهارات والقرارات والسلوكيات الواجب اكتسابها لتحقق خطة الانتاج والبيع بالمؤسسة.

(٢) تحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير المهارات والقدرات والسلوكيات الوظيفية للأفراد. ومن المخطط أن تغطى هذه البرامج التدريبية المجالات التالية :

- برامج إدارية واشرافية.
- برامج تخصصية وفنية.
- برامج مهارات وظيفية وسلوكية عامة.

(٣) تحديد المحتوى الفنى للبرامج التدريبية : وهو يمثل الموضوعات التى يقترح أن تغطيها البرامج التدريبية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، والتى يعتمد عليها أساساً للتفاوض والتعاقد مع مراكز أو مكاتب التدريب المتخصصة.

(٤) إعداد خطة التدريب : ويتم ذلك من خلال تحديد كل من :

- الفئة المخطط التحاقها بكل برنامج.
- ازمنة وأوقات تنفيذ البرامج.
- المتطلبات الفنية والمادية اللازمة للبرامج.
- اماكن تنفيذ البرامج وما إذا كانت بمقر المؤسسة أم خارجها.
- تحديد التدريب الفردى والتدريب الجماعى حسب طبيعة كل برنامج وأهدافه وربطها باحتياجات الأفراد من التدريب.

(٥) إعداد الموازنة التقديرية للتدريب : وذلك من خلال تحديد بنود الانفاق لكافة البرامج التدريبية المقترحة وتوقيت استحقاق هذا الانفاق.

(٦) وضع ضوابط قياس كفاءة التدريب : ويتم ذلك من تطبيق مجموعة من الأساليب لرصد وتحليل مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد بصفة دورية منتظمة (أسبوعياً) لقياس أثر الدور الاشرافى وأثر التدريب على مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد.

١٠/٥/٧ - المدة الزمنية والبرنامج الزمنى لإعداد وتنفيذ الدراسة

(١) المدة الزمنية الكلية اللازمة للدراسة :

يتم تحديد المدة الزمنية فى ضوء الخبرات السابقة فى هذا المجال، وبناء على طبيعة النشاط.

ومن خلال انجاز الخطة بواسطة إتمام بعض الأعمال على التوازى فى نفس الوقت فإنه من الممكن انجاز الخطة فى فترات معينة وفق أهداف المستثمر وامكانيات فريق اعداد وتنفيذ الخطة.

(٢) البرنامج الزمنى لتنفيذ الخطة الاستراتيجية :

مكونات وتقارير الخطة	المدة اللازمة بالأسبوع	أزمنة تنفيذ الخطة الاستراتيجية											
أولا : إعداد الهياكل والاختصاصات التنظيمية													
ثانيا : إعداد الهيكل الوظيفى وبطاقات الوصف الوظيفى.													
ثالثا : تقدير حجم العمالة وإعداد خطة التوظف والجدول الزمنى للتعيينات.													
رابعا : إعداد لائحة الرواتب والبدلات ونظام الحوافز.													
خامسا : إعداد نظم وأدلة العمل.													
سادسا : إعداد خطة التدريب.													
سابعا : متابعة تطبيق وتطوير النظام فى ضوء الممارسة العملية.													

الحالة الثانية

توظيف منهج التفكير الاستراتيچى لتحديد وتصفية الأفكار والفرص الاستثمارية

الحالة الثانية

توظيف منهج التفكير الاستراتيجي لتحديد وتصفية الأفكار والفرص الاستثمارية

مقدمــة

يمكن القول أن التعرف على أفكار استثمارية جديدة هو عملية لازمة لكل من المشروعات القائمة والمشروعات الجديدة ويتوقف قدرة كل منهما فى هذا المجال علي مالديها من فرص وما تعمل فيه من قيود سواء كانت فرص وقيود تنظيمية أو إدارية أو قانونية أو بيئية أو غيرها.

ويؤكد الواقع أن المشروعات الناجحة قد بدأت أصلا لفكرة جذابة ثم التأكدانها قابلة للتطبيق يمكن استثمارها وترجمتها إلى سلع وخدمات تتفق والفرص التسويقية المتاحة التى تشبع احتياجات العملاء من ناحية وتحقيق عائد مرضى لأصحاب الأموال من ناحية أخرى.

وتمثل عملية تحديد فكرة المشروع الإنطلاقة الأولى فى الدراسات التفصيلية لهذا المشروع. كما أن عملية تحديد الفكرة هذه تتكون بدورها من مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص وغربلة عدد من الأفكار وتنتهى بتقرير يوصى بضرورة القيام أو عدم وجود مبرر قوى لإجراء دراسات تفصيلية عن جدوى هذا المشروع.

ويتضح من ذلك وجود اختلاف جوهرى بين الأفكار الاستثمارية والفرص الاستثمارية حيث تشير الفكرة الإستثمارية إلى وجود فكرة جذابة قابلة للتطبيق فى ضوء الظروف البيئية القائمة كما تتوافر المقومات الأساسية لإمكانية تطبيق هذه الفكرة . بينما تشير الفرصة الاستثمارية إلى تمتع تلك الفكرة بميزة تنافسية فى الأسواق التى يمكن خدمتها بالمقارنة بالمنافسين مع وجود مؤشرات بإمكانية تحقيق عائد مرضى من الفكرة أو المشروع.

ولضمان فعالية القرار النهائى فى دراسات الجدوى فإنه من الضرورى مراعاة الاهتمام بالقضايا التالية :

- التعرف على مصادر الحصول على الأفكار الاستثمارية.
- تحديد الأساليب الفنية لغربلة وتصفية الأفكار الاستثمارية.
- التوظف الفعال للجان فى غربلة الأفكار الاستثمارية.
- اختيار أساليب ترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية.

١ - الأفكار الاستثمارية ومصادر التعرف عليها

يتمتع العقل البشرى بقدرات وآفاق واسعة فى مجالات الملاحظة والاستنتاج والابداع. وتعتبر هذه المقدمة من الملاحظة أو الابداع أحد أهم مصادر التعرف على الأفكار الاستثمارية للمشروعات الجديدة وخاصة إذا كانت هذه العملية نابعة من رؤية استثمارية وعقلية عملية لها ممارسات ناجحة فى مجال الأعمال.

ونتناول فيما يلى أهم مصادر التعرف على الفكرة الاستثمارية للمشروع والتى يمكن أن يستعين المخطط أو المستثمر بها :

١/١ دراسة احتياجات السوق :

ويعد التعرف على احتياجات السوق من أهم المداخل لتحديد الأفكار الاستثمارية سواء فى مجال المنتجات كالغذاء أو الكساء أوالمسكن أو فى مجال الخدمات مثل التعليم والصحة والنقل والاتصالات وغيرها.

وطبقاً لهذا المدخل يتم البحث عن أو اكتشاف الحاجات غير المشبعة فى السوق وتحديد المنتجات أو الخدمات اللازمة لإشباع هذه الحاجات ، أى أن توجيه القائمين على المشروع يكون باحتياجات السوق وترجمتها إلى سلع وخدمات.

ويعتمد هذا المدخل بالدرجة الأولى على استطلاع رأى العملاء أو المستهلكين حول بدائل اشباع الحاجات لديهم والتعرف على الحاجات غير المشبعة ومتطلبات اشباعها.

٢/١ تحليل الواردات :

تهدف عملية تحليل الواردات إلى التوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية لمشروعات معينةن وذلك من خلال دراسة وتحليل السلع والمنتجات التى تم استيرادها خلال فترة زمنية محددة وتصنيف هذه السلع والخدمات إلى مجموعات معينة وتحديد وتحليل كمياتها وأسعارها وخصائصها ومصادر اشتراطات توريدها، ثم تحديد متطلبات وامكانيات تصنيعها أو انتاجها محلياً أو توفير البديل المناسب لها من خلال المصادر والطاقات المحلية.

وتستلزم فعالية هذا المدخل ضرورة التعرف على اتجاهات ومتطلبات الجهات أو الموسسات التى تعتمد على هذه الواردات للتأكد أن فكرة البديل المحلى تمثل فرصة استثمارية حقيقية.

ويشير الواقع العملى إلى أن كثير من المشروعات الاستثمازية بدأت من خلال بعض الأفكار الناتجة من دراسات احلال الواردات.

٣/١ تحليل الخامات والموارد الطبيعية المحلية :

يرتبط هذا المدخل بدرجة ما بالمدخل السابق والخاص بتحليل الواردات. فقد يكون توافر خامات معينة بخصائص وجودة مناسبة حافزاً قويا لوجود افكار استثمارية جديدة لاستخدام هذه الخامات سواء لإشباع حاجة السوق المحلى أو السوق الأجنبى.

ويمكن القول أن هذا المدخل يمثل نقطة بداية جيدة لتوليد افكار استثمارية لمشرعات جديدة لدى عديد من الدول وخاصة تلك الدول التى تقوم

بتصدير عديد من الخامات فى صورتها الأولية أو بعد اجراء بعد المراحل التصنيعية عليها كتصدير الغزل أو النسيج أو النفط الخام أو الالمونيوم أو المنتجات الزراعية وغيرها.

وتبرز أهمية هذا المدخل فى توليد الأفكار الاستثمارية فى أن الفكرة الواحدة لمشروع استثمارى معين عادة ما يترتب عليه عديد من الأفكار الاستثمارية الأخرى لصناعات وأنشطة مكملة ومغذية لمشروع الفكرة الاستثمارية الأصلية ومثال ذلك فإن إنشاء مشروع غاز طبيعى يستلزم عديد من المشروعات مثل مشروع أنابيب ، ومشروع صمامات ، ومشروع عدادات الغاز، ومشروع منظمات الغاز، ومشروع أجهزة الأمان ... وغيرها من المشروعات السابقة أو اللاحقة للمشروع الأصلى.

٤/١ دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة :

تفيد عملية دراسة وتحليل جميع الصناعات والأنشطة القائمة فى مجتمع معين أو منطقة محددة، أو تحليل قطاع معين من الصناعات أو التجارة مثلا فى التوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية للمشروعات.

وتختلف درجة جاذبية هذا المصدر من دولة إلى أخرى حسب توافر قوائم متكاملة ودقيقة عن بيانات متعلقة بالمشروعات والصناعات والأنشطة القائمة، وهنا تبرز أهمية دور بعض الأجهزة المسئولة عن توفير وتحليل هذه البيانات ومعاونة المستثمرين للاستفادة منها والتوصل إلى بعض الأفكار الاستثمارية.

ويكون الاعتماد على هذا المصدر فى توليد الأفكار الاستثمارية للمشروعات من خلال تكاليف المكاتب الاستثمارية أو مراكز البحوث بإجراء دراسة تحليلية كاملة لكل نشاط أو قطاع على حدة والانتهاء إلى قائمة تشتمل على مجموعة من الأفكار الاستثمارية المرتبطة بهذا النشاط أو القطاع.

٥/١ تطبيقات الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة :

يترتب على التقدم التكنولوجي في مجال معين تطبيقات عديدة وتأثيرات واسعة مباشرة وغير مباشرة على مجالات متنوعة اخرى، ومن ثم فإن التغير والتطور المتلاحق فى تكنولوجيا الانتاج والخدمات يتيح فرصاً قوية للتوصل إلى أفكار استثمارية جديدة فى مجالات التصنيع والخدمات سواء من خلال اعادة دراسة وتقييم مدخلات العملية الانتاجية أو اساليبها الفنية أو مخرجاتها.

ومن الأمثلة الواضحة فى هذا المجال ذلك التطور الكبير فى مجالات الالكترونيات وانعكاسه على عديد من الصناعات الخاصة بالآلات الحاسبة والطابعات والساعات وغيرها، وكذلك التطور فى استخدام الطاقة الشمسية وانعكاسه على الأجهزة المنزلية ، وأيضا التطور الذى حدث فى مجال المواد العازلة وإنعكاسه على صناعة الإنشاءات والتشييد. حيث ترتب على عملية التطور الفنى فى تلك المجالات الأساسية تولد عديد من الأفكار الاستثمارية الأخرى لتقييد مشروعات مكملة أو مرتبطة بتلك المجالات أو القطاعات الأساسية.

٦/١ دراسة وتحليل خطة التنمية :

يمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الاستثمارية لمشروعات جديدة من خلال تحليل اتجاهات وأبعاد خطة التنمية للدولة، وخاصة عند دراسة المشروعات العامة وربطها بمتطلبات المرافق أو الهياكل الأساسية اللازمة لهذه المشروعات وكذلك من خلال تحليل المدخلات والمخرجات وتحديد علاقات التشابك بين الأنشطة أو القطاعات الواردة فى خطة التنمية.

وتمثل الاحتياجات من المرافق والهياكل الأساسية أحد المصادر المحورية التى تساعد فى تحديد من الأفكار الاستثمارية سواء فى مجالات المياه أو الصرف الصحى أو الكهرباء أو النقل أو الاتصالات أو غيرها.

كما أنه من المعروف فى مجال التنمية أن نشأة مشروع معين فى المجال الصناعى أو الخدمى عادة ما يترتب عليه فرصاً استثمارية لمشروعات أخرى. ويمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الاستثمارية فى هذا المجال من خلال دراسة وتحليل مدخلات ومخرجات المشروع الصناعى أو الخدمى وتحديد علاقات التشابك الأمامى والخلفى لهذا المشروع حيث نجد أن التطور فى الانشاءات أدي إلى وجود أفكار استثمارية عديدة فى صناعات الأسمنت وحديد التسليح والأخشاب والأثاث، والزجاج، والالوميتال، والأدوات الصحية، والبويات، والطوب، ومستلزمات الأرضيات وغيرها . كما أن التطور فى الصناعات الغذائية أدى إلى وجود أفكار استثمارية فى مجالات العبوات المعدنية أو العبوات الورقية أو عبوات البلاستيك.

٧/١ مصادر أخرى للتعرف على الأفكار الاستثمارية :

وبالإضافة إلى المصادر الأساسية السابقة، فإنه توجد بعض المصادر الأخرى للتعرف على أفكار المشروعات، ومن هذه المصادر :

(١) دراسة وتحليل المهارات الفنية والمهنية المحلية المتاحة.

(٢) تحليل القوانين والتشريعات الجديدة التى تصدر لتنظيم الأنشطة وتشجيع الاستثمارات .

(٣) استقصاء آراء المهتمين بالاستثمار من أفراد ومؤسسات وتقييم التجارب والممارسات السابقة لرجال الأعمال.

(٤) تحليل برامج واتفاقيات التعاون المشترك وتحديد ما يتيحه من فرص استثمارية.

(٥) رصد وتحليل تجارب التنمية وحركة إنشاء المشروعات فى الدول الأخرى.

(٦) تحليل اتجاهات السكان ودراسة الخصائص الجغرافية.

(٧) رصد وتحليل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

(٨) دراسة وتحليل قوائم الأنشطة والصناعات التى تصدرها الهيئات والمؤسسات التخصصية على المستوى الدولى أو المحلى.

(٩) الاشتراك فى المؤتمرات والندوات ومن خلال الدراسات والبحوث التى تقدم فيها.

(١٠) المعارض الدولية والمحلية ومتابعة ما يعرض فيها من سلع ومنتجات وخدمات.

٢ - تصفية الأفكار الاستثمارية

تأتى مرحلة غربلة أفكار المشروعات بعد مرحلة تحديد وتشخيص هذه الأفكار وذلك بغرض حذف أفكار المشروعات المشكوك فى نجاحها والإكتفاء فقط بقائمة نهائية لتلك الأفكار التى تتطلب دراسة جدوى مبدئية للتأكد من جدواها لكافة الأطراف ذات العلاقة بفكرة المشروع.

وتبرز أهمية هذه المرحلة حيث تنتهى عادة المرحلة السابقة إلى مجموعة كبيرة من الأفكار قد تتضمن البعض منها ماليس له فرص استثمارية ناجحة ولا تستلزم مزيداً من الجهود البحثية للتأكد من ذلك تحسباً لإستنفاذ جزء من الموارد والطاقات فى تجميع البيانات والمعلومات عن هذه الأفكار.

وتتضمن مرحلة غربلة أفكار المشروعات خطوتين أساسيتين هما :

- مرحلة الغربلة (التصفية) الأولية للأفكار.
- مرحلة الغربلة (التصفية) النهائية.

١/٢ مرحلة التصفية المبدئية :

وعادة ما تستخدم بعض التساؤلات من خلال الإجابة عليها يتم استبعاد الأفكار التى لا تتفق مع أهداف المستثمر أو تتعارض مع أهداف التنمية . ومن أهم هذه التساؤلات مايلى :

- ماهو حجم الاستثمارات اللازمة للمشروع أو لتنفيذ الفكرة ؟
- ماهى امكانية توفير عوامل الإنتاج اللازمة لتنفيذ فكرة المشروع ؟
- هل توجد قيود تسويقية تقف أمام تنفيذ وتقدم المشروع ؟
- هل يوجد للمشروع نتائج جانبية تضر بالبيئة مثل التلوث أو الضوضاء أو الازدحام أو غيرها ؟
- هل يتفق المشروع مع خطة التنمية بالدولة .

وبناء على البيانات والمعلومات التى يتم توافرها بشأن تلك الموضوعات يمكن الانتهاء إلى قائمة من أفكار المشروعات التى يتم اخضاعها للتصفية النهائية.

٢/٢ مرحلة التصفية النهائية :

وفى هذه المرحلة يتم ترتيب افضلية افكار المشروعات التى تم تصفيتها بالمرحلة المبكرة وفق مجموعة من المعايير المفاضلة بين هذه الأفكار الاستثمارية، وتتمثل أهم هذه المعايير فيمايلى :

(١) ظروف المنافسة :

وذلك من خلال توصيف نوع ومستوى المنافسة الموجودة بالسوق، ومدى إمكانية دخول السوق بالمنتج أو الخدمة الجديدة والميزة التنافسية التى تتمتع بها.

(٢) الحاجة الحقيقية للمنتج أو الخدمة :

ويتم ذلك من خلال تحليل اتجاهات الطلب بالسوق وتحديد مدى حاجة فئة أو فئات معينة من العملاء لمنتج جديد أو خدمة اضافية.

(٣) مقومات الإنتاج :

تتطلب عملية التصفية النهائية التأكد من إمكانية توافر عوامل الإنتاج والأساليب الفنية للعملية الإنتاجية مع تحقيق وفورات اقتصادية من تنفيذ فكرة المشروع.

(٤) منافذ التوزيع :

ويتم من خلال تحديد مدى ملاءمة منافذ التوزيع المتاحة لخصائص المنتج أو الخدمة وإمكانية توافر منافذ توزيع اقتصادية.

(٥) فرص التمويل :

تتطلب التصفية النهائية للأفكار الاستثمارية تقدير رأس المال اللازم لتمويل فكرة المشروع وفرص توافر هذا التمويل وحجم التعادل ومؤشرات الربحية للاستثمار.

٣ - دور اللجان في غربلة الأفكار الاستثمارية

يمكن استخدام مدخل اللجان بفعالية في غربلة الأفكار الأولية للمشروعات وخاصة إذا ما تم تحضير قائمة تتضمن البيانات والمعلومات الأساسية عن هذه الأفكار . ويمكن استخدام مدخل اللجان في هذا المجال من خلال تكوين لجنة عامة تتكون من أعضاء يتوفر لديهم شروط الخبرة والدراية ويمثلون القطاعات الأساسية بالمؤسسة وذات العلاقة بالأفكار الأولية، حيث تقوم هذه اللجنة بمناقشة وغربلة أولية لهذه الأفكار وحذف الأفكار التي تشير المؤشرات الخاصة بها إلى احتمال عدم نجاحها . وكذلك قد تنتهي هذه اللجنة إلى اقتراح بعض الأفكار الأولية الجديدة ووضع بعض المعايير التي على أساسها يتم ترتيب أفكار المشروعات حسب أولويات معينة.

وكذلك يمكن استخدام مدخل اللجان فى الغربلة الأولية للأفكار من خلال تشكيل لجنة متخصصة يغلب عليها الصبغة التخصصية وفق طبيعة الأفكار الأولية المعروضة، كأن يتم تكوين لجنة متخصصة فى مجال التصنيع لغربلة الأفكار الأولية لمشروعات فى مجال تصنيع منتج معين، أو تكوين لجنة متخصصة فى أعمال الإنشاءات لغربلة الأفكار الأولية لمشروعات فى هذا المجال.

وفى كل الأحوال تتوقف فعالية استخدام تلك اللجان على مدى إمكانية تحفيز قائمة مرجعية متكاملة تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة لعمل هذه اللجان. ولتوضيح مايجب أن تشتمل عليه مثل هذه القائمة المرجعية وبافتراض أن الفكرة المطروحة هى مشروع مصنع منتجات خشبية بغرض الإنتاج للسوق المحلى والخارجى فإن مثل هذه القائمة المرجعية يجب أن تتضمن على الأقل البيانات الأساسية التالية :

١/٣ توصيف عام للسوق الحالى وكذلك السوق المحتمل من حيث اجمالى الطلب وحجم الإنتاج والطاقات الإنتاجية الحالية وموقف الصادرات والواردات لهذه المنتجات . ويستلزم ذلك توافر البيانات التالية :

(١) نظم التوزيع والبيع الحالية من حيث قنوات ومنافذ التوزيع ومدى الحاجة إلى قنوات ومنافذ توزيع جديدة وأوجه الاختلاف بينها فى السوق المحلى والسوق الخارجى.

(٢) تحليل امكانيات التصدير من حيث جهات التصدير المحتملة وامكانياتها واشتراطاتها بصفة عامة.

(٣) توصيف نوع وقوة المنافسة سواء ما يتعلق بالمنتج المحلى أو المنتجات المستوردة، وموقف سياسات الدولة تجاه عمليات الاستيراد والتصدير وتأثير ذلك على سوق المنتجات الخشبية.

(٤) اتجاهات الطلب فى المستقبل من حيث معدلات الزيادة فى هذا الطلب وارتباطها باعتبارات الدخل والسكان وغيرها.

٢/٣ عمل تقديرات تقريبية عن مخاطر تكاليف الانتاج من مواد خام ومستلزمات وعمالة وكذلك تكاليف البيع والتوزيع والخدمة وغيرها .

٣/٣ عمل تقديرات تقريبية للسعر المحتمل ومقارنته بالأسعار الحالية وربط ذلك بموقف التكاليف لتحديد مؤشرات الربحية الخاصة بالأفكار الأولية للمشروعات.

٤/٣ توافر البيانات الرئيسية عن الجوانب الفنية من حيث الحجم الاقتصادى للمشروع وربط ذلك بحجم الطلب والتكاليف التقديرية.

٥/٣ بيانات عن العمالة من حيث أنواعها وحجمها ومستوى المهارات المطلوبة وإمكانية توافرها بالسوق المحلى أو بيئة المشروع ومدى حاجتها إلى عمليات تدريبية ونظم الرواتب والحوافز الملائمة لها .

٦/٣ بيانات عن الكوادر والمهارات الإدارية المطلوبة سواء كانت بالنسبة للقطاعات الرئيسية أو الإدارة العليا والوظائف المعاونة لها، وتحديد إمكانية توفير هذه المهارات وتكلفة جذبها والاحتفاظ بها.

٧/٣ بيانات عن رأس المال المطلوب وتقديرات الإمكانيات التمويلية المتاحة أو الممكنة ومصادرها وتكلفتها.

٤ - ترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية

توجد طريقتان لترتيب أفضلية الأفكار الاستثمارية فى مرحلة التصفية النهائية يمكن تناولها بإيجاز فيما يلى :

الطريقة الأولى : تقديرات عوامل ترتيب الأفكار الاستثمارية :

حيث يتم تحديد عدد من التقديرات الوصفية لعوامل المقارنة وإعطاء التقدير المناسب لكل فكرة وفق التقديرات التى تحصل عليها فى كل عام من هذه العوامل . ويوضح الجدول رقم (١/١٥) التالى الإطار العام لاستخدام هذه الطريقة.

جدول رقم (١/١٥)

تقديرات العوامل المحددة لترتيب الفكرة الاستثمارية

العوامـــــل	التقديـــــرات				
	١	٢	٣	٤	٥
○ توصيف الحاجة بالسوق الحالى.					
○ السوق المحتمل.					
○ نوع ومستويات المنافسة.					
○ فرص التصدير.					
○ الميزة التنافسية.					
○ المتطلبات الفنية.					
○ اسلوب الانتاج.					
○ التكاليف.					
○ الأسعار.					
○ الحجم الاقتصادى للمشروع.					
○ الأرباح.					
○ القيمة المضافة.					

الطريقة الثانية : الأوزان النسبية لتقييم وترتيب الأفكار الاستثمارية :

وتقوم هذه الطريقة على تحديد وزن نسبى لكل عامل من عوامل التقييم ثم ضرب قيمة الوزن النسبى هذه فى الترتيب الذى حصلت عليه الفكرة الاستثمارية لكل عامل من عوامل التقييم ، وتكون أفضل افكار المشروع تلك الفكرة التى تحصل على اكبر قيمة إجمالية من عملية التقييم. ويوضح الجدول رقم (٢/١٥) التالى الإطارة العام لتطبيق هذه الطريق.

جدول رقم (٢/١٥)

استخدام الأوزان النسبية لتقييم ولترتيب الأفكار الاستثمارية

العوامل	الأهمية النسبية	التقديرات					القيمة
		١	٢	٣	٤	٥	
• توصيف الحاجة بالسوق الحالى.	٨ ٪						
• السوق المحتمل.	١٠ ٪						
• نوع ومستويات المنافسة.	٥ ٪						
• فرص التصدير.	١٥ ٪						
• الميزة التنافسية.	١٥ ٪						
• المتطلبات الفنية.	٢ ٪						
• اسلوب الانتاج.	٢ ٪						
• التكاليف.	١٥ ٪						
• الأسعار.	٥ ٪						
• الحجم الاقتصادى للمشروع.	٥ ٪						
• الأرباح.	١٢ ٪						
• القيمة المضافة.	٦ ٪						
	١٠٠ ٪						

الحالـة الثالثة
تصميم نظم المعلومات
لأغراض تنفيذ ورقابة الخطة الإستراتيجية
بالتطبيق على وظيفة تخطيط وتوفير
الإحتياجات

الحالة الثالثة

تصميم نظم المعلومات لأغراض تنفيذ ورقابة الخطة الاستراتيجية بالتطبيق على وظيفة تخطيط وتوفير الإحتياجات

مقدمــة

يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة فى إتخاذ عديد من القرارات الإدارية على مدى نجاحها فى إتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء والتخزين ويتوقف هذا بدوره على مــدى وجــود نظام مـعلومـات مــتكامل عن الأســواق والخــدمــات والمستلزمات ومن وسائل النقل ومعدات الحركة وغيرها من الجوانب والعناصر ذات التأثير المباشر على أداء الشراء والتخزين ونظم المعلومات الفعال هو النظام الذى يدعم متخذى القرارات بالبيانات والمعلومات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بأنواع وكميات وأوقات ومصادر ومواصفات كافة الاحتياجات التى يتطلبها العمل بالمؤسسة أو الشركة.

ويتناول فيما يلى أهداف وخصائص ومكونات نظام المعلومات فى مجال توفير الاحتياجات ثم يتناول جهاز سجلات وبحوث الشراء فى إنشاء وتشغيل معلومات توفير الاحتياجات كأسس رئيسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى وظيفة تخطيط وتوفير الإحتياجات.

١ - أهداف وخصائص معلومات توفير الاحتياجات

١/١ أهداف نظام معلومات توفير الاحتياجات يتطلب فعالية نظام المعلومات فى مجال توفير الاحتياجات تحقق عدد من الأهداف والنتائج أهمها مايلى :

(١) مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل أسواق الخامات والمستلزمات ورصد حركة الأصناف سواء ما يتعلق بالكمية أو السعر وإتخاذ القرارات الملائمة بشأن كمية ووقت تكلفة الشراء والتخزين.

(٢) تزويد إدارة الشركة أو المؤسسة ببيانات المفاضلة بين إمتلاك أو تأجير وسائل النقل فى ضوء اعتبارات الزمن والوقت والتكلفة وبما يتفق وخطة توفير الاحتياجات اللازمة لأعمال الانتاج أو التنفيذ أو الصيانة.

(٣) يساعد نظام معلومات الاحتياجات تحديد الأماكن المناسبة للمستودعات المركزية والفرعية ومساحتها وتيسير إتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن شبكة منافذ التوزيع وعلاقتها بمراكز الإنتاج والصيانة.

(٤) فى ضوء ما يتيحه نظام المعلومات من بيانات عن الخامات والمستلزمات وظروف السوق تستطيع الإدارة إتخاذ القرارات الفعالة بشأن المفاضلة والاختيار من بين مصادر التوريد فى دور اعتبارات السعر والجودة والوقت والتكلفة الإجمالية للشراء والتخزين.

(٥) يساهم نظام معلومات الاحتياجات فى عملية التقييم لأداء الإدارة توفير الإحتياجات والعاملين بها وكذلك فى تقييم فعالية القرارات الإدارية التى تتخذها الإدارة بشأن كمية ووقت ومصدر وتكلفة الشراء والتخزين وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلى ومقارنته بالنتائج المستهدفة وكذلك إتخاذ القرارات التصحيحية لزيادة فاعلية أعمال الشراء والتخزين.

٢/١ خصائص نظم معلومات الاحتياجات :

- يجب أن تنعكس أهداف نظام معلومات الاحتياجات على خصائص هذا النظام حتى تتحقق النتائج المستهدفه منه، ومن ثم فإن عمليات الإدخال والتشغيل والتخزين واستخراج المعلومات من النظام يجب أن تتم فى ضوء ومن خلال تلك الأهداف المطلوبة من نظام معلومات الاحتياجات بالشركة أو المؤسسة.

وحيث أن نظام معلومات الاحتياجات لا تقتصر دوره على مجالات الشراء والتخزين وإنما يمتد نطاق علاقاته وتأثيره إلى باقى أنشطة الشركة أو المؤسسة ومن ثم يجب أن يتميز نظام المعلومات بالقدرة على نقل البيانات والمعلومات من وإلى كافة الإدارات والوحدات بالشركة أو المؤسسة.

ولتحقيق فاعلية نظام معلومات الاحتياجات يستلزم توافر مجموعة من الخصائص أهمها :

١/٢/١ التكامل والترابط مع الأنشطة الأخرى تتطلب فاعلية نظم معلومات الاحتياجات إتخاذ مجموعة أعمال تتعلق بتحقيق الترابط والتكامل بين نشاطى الشراء والتخزين وباقى الأنشطة الأخرى للشركة أو المؤسسة. ويتضح ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

(١) ماهى البيانات المطلوبة لتشغيل نظام معلومات الاحتياجات.

(٢) ماهى مصادر الحصول على البيانات اللازمة لتشغيل نظام معلومات الاحتياجات.

(٣) ماهى مسئوليات الإدارات والأنشطة الأخرى عن توفير وجوده البيانات والمعلومات اللازمة لتشغيبل نظام معلومات الاحتياجات.

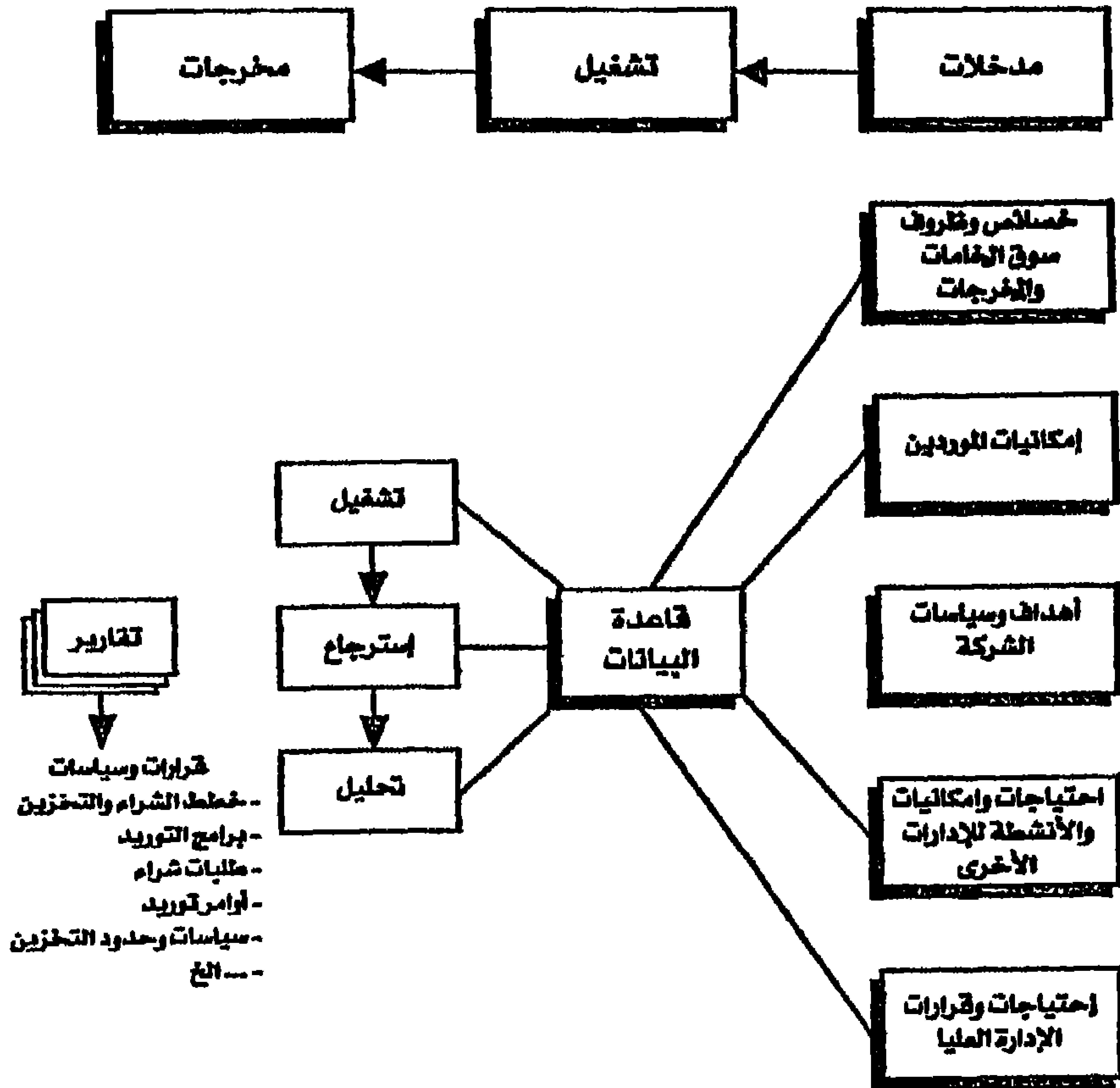
(٤) ماهى أولويات ودرجة إقرار توفير البيانات والمعلومات من الإدارات والأنشطة المختلفة بالشركة أو المؤسسة.

(٥) كيف يتم تنظيم العلاقة وكيفية الاستفادة للإدارات والأنشطة الأخرى من نظم معلومات الاحتياجات.

ويوضح الشكل رقم (٣/١٥) التالى هذه الخاصية من نظام معلومات الاحتياجات.

شكل رقم (٣/١٥)

الإطار العام لنظام معلومات توفير الاحتياجات



٢/٢/١ سرعة تلبية مطالب الأنشطة والإدارات الأخرى :

تتطلب فاعلية نظام معلومات الاحتياجات سرعة تلبية مطالب الإدارات والأنشطة المختلفة وبطريقة تتفق وإمكانياتها وأهدافها وكمثال لذلك ينبغى على نظام معلومات توفير الاحتياجات أن يزود الجهة المسئولة عن الدراسات بالبيانات والمعلومات الدقيقة والكاملة عن أسعار وتكلفة الخامات والمستلزمات

التى يمكن شراؤها أو المتوافرة بالمخازن ومدى وجود بدائل لها ومستوى التأكد أو الاستقرار فى توافر أسعار تلك الخامات والمستلزمات ومصادر توفيرها وأوقات توريدها وغير ذلك من البيانات والمعلومات التى يتغير اعداد الدراسات وتقيم قرار الإنتاج أو التنفيذ أو الصيانة بدونة.

وما يقال عن متطلبات السرعة والملائمة بين نظام معلومات الاحتياجات والدراسات يقال بشأن العلاقة مع الأنشطة وإدارات الشركة أو المؤسسة.

٣/٢/١ ملائمة التخزين :

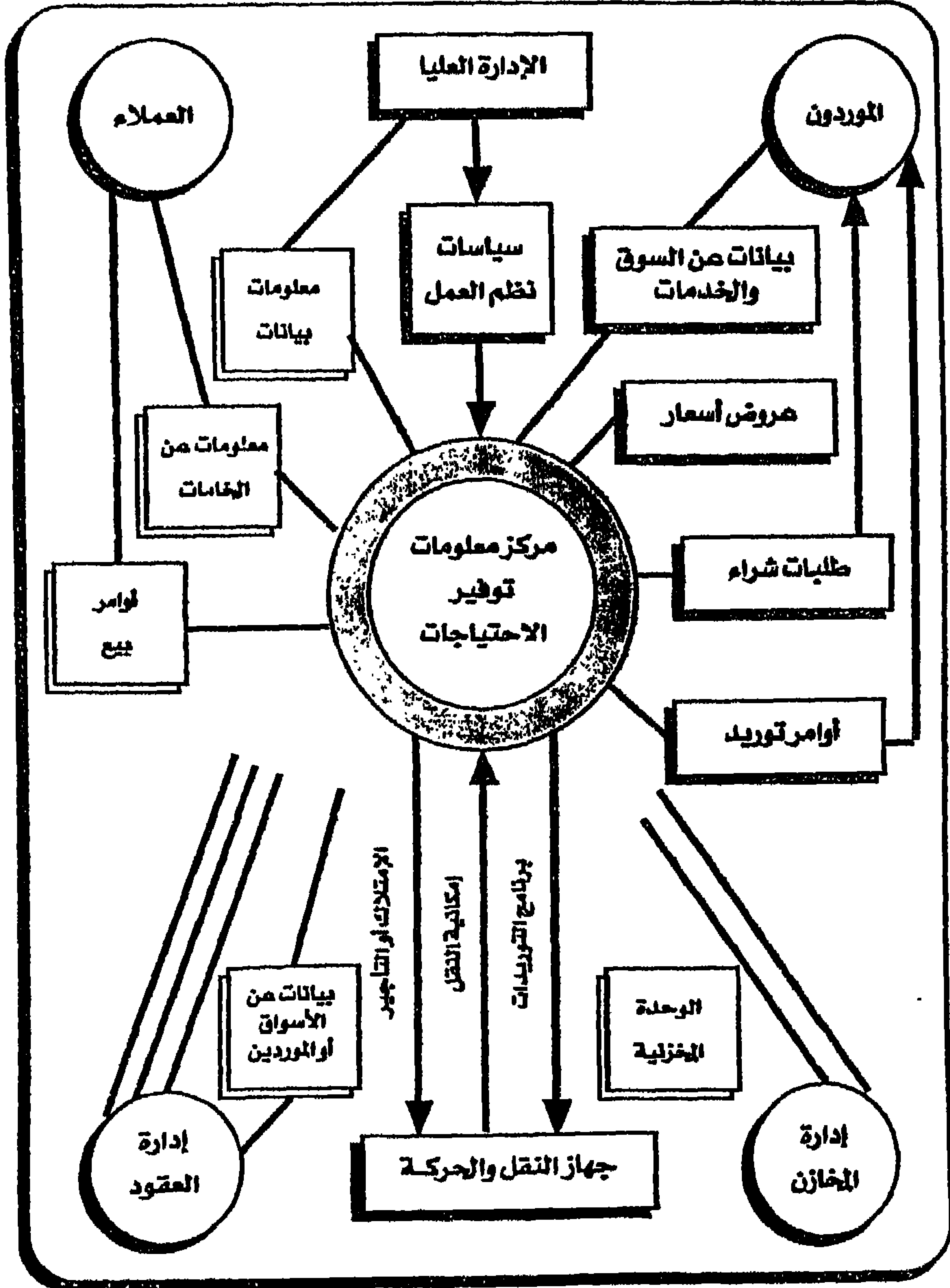
تتطلب فعالية نظام معلومات الاحتياجات أن تتم عمليات إسترجاع وتشغيل وتحليل البيانات بالطريقة التى توفر المخرجات الملائمة فى صورة تقارير ومستندات تتفق وسرعة إتخاذ القرارات فى مجال الشراء والتخزين ويتطلب ذلك مجموعة من الاعتبارات فيها :

(١) قدرة عملية الإسترجاع على استدعاء البيانات فى صورتها الأصلية أو بعد تعديلها للوفاء باحتياجات مستخدميها مثال استرجاع بيانات طلبات الشراء أو أوامر التوريد أو حركة السيارات بغرض تعديلها أو الإضافة إليها أو متابعتها.

(٢) إمكانية التشغيل الفنى والتحليل المنطقى للبيانات بالطريقة المناسبة لإستخراج الوثائق أو المستندات أو التقارير التى يتم الإعتماد عليها فى إتخاذ الإجراءات التنفيذية أو إصدار القرارات الإدارية اللازمة لأعمال الشراء والتخزين ويوضح الشكل رقم (٤/١٥) التالى الإطار العام لهندسة الخاصية.

شكل رقم (٤/١٥)

تدفق البيانات والمخرجات من نظام معلومات توفير الإحتياجات



٢ - مكونات نظام معلومات توفير الإحتياجات

يمكن إيجاز المكونات الرئيسية لنظام معلومات توفير الإحتياجات فيما يلى:

١/٢ مدخلات النظام :

وتتمثل مدخلات نظام معلومات توفير الإحتياجات فى أنواع البيانات والمعلومات التى يتم توفيرها من مصادر مختلفة وذلك بغرض تشغيلها وتحليلها والإنتهاء إلى مخرجات تساعد الإدارة فى إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الشراء والتخزين.

ويمكن أن تشمل هذه المصادر والمدخلات على كل من :

١/١/٢ الإدارة العليا بالمؤسسة :

حيث يحصل نظام معلومات توفير منها على سياسة الشركة بشأن أساليب الشراء وتخطيط الإحتياجات ونظام العمل والعلاقات بين وظيفتى الشراء والتخزين والوظائف الأخرى بالمؤسسة، كذلك سياسات الإدارة بشأن نظام السداد للموردين وأولويات التكامل مع مصادر التوريد، وحدود التخزين ومركزية الشراء والتخزين .. وغير ذلك من بيانات ومعلومات استراتيجية تنظيم أعمال الشراء والتخزين.

٢/١/٢ الموردون :

حيث يتم تجميع بيانات عن أسماء الموردين للخامات والمستلزمات التى تتعامل فيها المؤسسة وكافة البيانات التفصيلية عن الموردين من مراكزهم الرئيسية والنوعية وإمكانياتهم الفنية والمالية واشتراطات التعامل معهم

والتعاملات السابقة ونقاط القوة ومواضع الضعف الخاصة بهم ومستويات الأسعار التى يتعاملون بها ومدى التزامهم بالتعاقدات وأوامر التوريد وغير ذلك من بيانات ومعلومات تفيد فى تحديد أولويات التعامل مع الموردين بما يتفق وسياسات وأهداف وإمكانيات المؤسسة أو المنظمة.

٣/١/٢ العمــلاء :

تتطلب فعالية نظام معلومات وتوفير الإحتياجات ضرورة توافر بيانات ومعلومات عن التعاقدات مع العملاء وخاصة ما يتعلق بجميع الأعمال وازمنة تنفيذها ومواعيد تسليمها وما يستلزمه ذلك من خامات ومستلزمات من حيث أنواعها ومواصفاتها وكمياتها وتوقيت التعاقدات عليها ومواعيد توريدها حتى يستطيع قطاع الإنتاج أو التنفيذ بالوفاء بتعاقدات المنظمة مع العملاء.

٤/١/٢ الإمكانيات والتسهيلات الداخلية :

تعتمد فعالية أداء أعمال الشراء والتخزين بدرجة كبيرة على مدى مراعاة ما لدى المنظمة من إمكانيات وتسهيلات مادية وفنية وبشرية. ومن ثم يتطلب نظام معلومات توفير الإحتياجات توافر بيانات ومعلومات كافية عن الإمكانيات التخزينية ومواقع ومساحات وتنظيم داخلى وتسهيلات مناولة، ووسائل نقل، وإمكانيات تمويل الشراء واشتراطات السداد للموردين ؛ وموقف السيولة والعمالة المتاحة لتنفيذ مهام الشراء أو التخزين أو النقل أو المناولة.. وغيرها من بيانات ومعلومات تفيد فى التعرف على قدرات وإمكانيات المنظمة فى مجالات الشراء والتخزين وما يرتبط بهما من أعمال وخدمات .

٥/١/٢ الإتجاهات الإقتصادية :

ومن البيانات والمعلومات الهامة والواجب توافرها لدي نظام معلومات

توفير الإحتياجات ولزيادة فعالية قرارات الشراء والتخزين بالمنظمة، تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص وإتجاهات الجوانب الإقتصادية المؤثرة فى وفرة أو ندرة الخامات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ أعمال المؤسسة أو المنظمة. وتتمثل أهم هذه البيانات والمعلومات فيما يتعلق بمصادر توفير الإحتياجات وإمكانياتها الفنية ودور المنافسة بينها وإتجاهات أسعارها، ومدى توافر أصناف بديلة، وظروف الإستيراد والتصدير وقوانين الحماية الجمركية والتكتلات والاتفاقيات القومية والعالمية وأثرها على مدى إتاحة الخامات والمستلزمات وحرية التجارة الدولية .. وغير ذلك من بيانات ومعلومات ذات الطابع المحلى أو القومى أو الدولى وذات تأثير على أسعار وتكلفة الخامات والمستلزمات المستخدمة فى عمليات التصنيع أو التنفيذ بالمنظمة.

٢/٢ عمليات التشغيل بالنظام :

تعد عمليات تشغيل البيانات المتاحة لدى نظام المعلومات احد أهم أركان ومقومات نظام معلومات توفير الإحتياجات، وتتمثل عمليات التشغيل هذه فى تحليل البيانات الموجودة بقاعدة البيانات وذلك بإستخدام مجموعة من المعادلات الرياضية والنماذج أو الجداول الإحصائية لوضع وترتيب البيانات والمعلومات بصورة تساعد الإدارة فى إتخاذ القرارات الفعالة فى مجالات تخطيط ومتابعة وتقييم أداء الشراء والتخزين.

ومثال ذلك ان يتم تحليل البيانات المتاحة عن مصادر التوريد وإمكانيات النقل والتخزين والإمكانيات المالية للمنظمة فى تحديد أولويات التعامل مع مصادر التوريد او ان يتم تحليل البيانات الخاصة بتكلفة النقل والمناولة فى المفاضلة بين إمتلاك اسطول للنقل او الإعتماد على تأجير وسائل نقل لدى الغير أو الجمع بين الإمتلاك والتأجير فى وقت واحد.

ويمكن القول أن إستخدام أجهزة الحاسب الآلى تمكن من زيادة فعالية نظم المعلومات بما يتيحه من إمكانيات كبيرة فى تشغيل البيانات ودراسة وتحليل العلاقات بينها والتوصل إلى عديد من المؤشرات تساعد الإدارة فى إتخاذ القرارات المناسبة فى كافة أعمال الشراء والتخزين.

٣/٢ مخرجات النظام :

وتتمثل مخرجات نظام معلومات توفير الإحتياجات فى كافة أنواع النماذج والمستندات التى يتم إعدادها لتنفيذ أعمال الشراء والتخزين ، وكذلك فى كافة أنواع التقارير التى يمكن استخراجها واتاحتها أمام المديرين لتخطيط أعمال الشراء والتخزين ومتابعتها وتقييمها وإتخاذ القرارات المختلفة بشأنها.

ومن أمثلة النماذج التى يمكن أن تكون من مخرجات النظام طلبات الشراء وأوامر التوريد وبوليصة الشحن وإذن الإضافة أو الصرف . ومن أمثلة التقارير التى يمكن الحصول عليها من نظام معلومات توفير الإحتياجات البرنامج الزمنى للتوريدات وتقرير نتائج متابعة التوريدات وتكلفة أعمال الشراء والتخزين وحركة المخزون ، وتوزيع الخامات والمستلزمات المطلوبة على مراكز الربحية بالمنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٥/١٥) الإطار العام لمكونات نظام معلومات توفير الاحتياجات بالمنظمة.

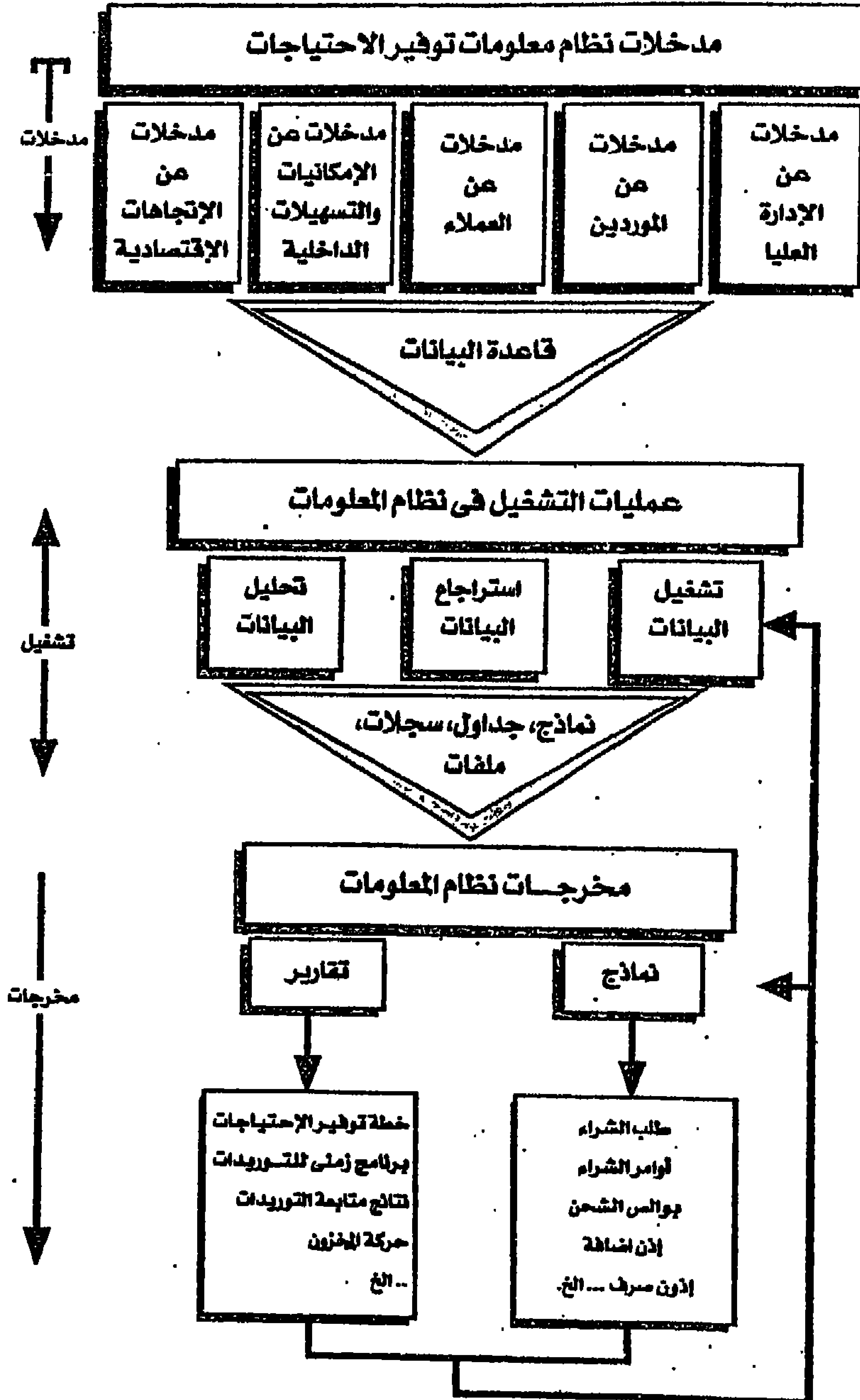
٣- جهاز سجلات وبحوث الشراء

١/٣ المفهوم والأهمية :

يتلخص الهدف من إدارة الإحتياجات فى العمل على توفير كافة احتياجات المؤسسة أو الشركة من خامات ومستلزمات ومعدات وأجهزة وأدوات

شكل رقم (٥/١٥)

الإطار العم لمكونات نظام توفير الإحتياجات



بالكمية والجودة والوقت والتكلفة المناسبة وذلك من خلال الإختصاصات والإجراءات التى يتضمنها نظام العمل والتى تتم فى ضوء سياسات وأهداف المنظمة.

ولاشك أن إدارة الإحتياجات يتعذر عليها تحقيق ذلك بفعالية ومن توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية سواء ما يتعلق بالوضع القائم أو الإتجاهات المستقبلية عن أسواق الخامات والمستلزمات وإمكانيات الموردين .

ويتمثل الهدف العام لنظام سجلات الشراء فى توفير المعلومات الحديثة عن الأسواق والموردين والمقاولين للمساعدة فى إتخاذ القرارات الفعالة التى تحقق أهداف المنظمة في مجال الشراء والتخزين.

ومن ثم يمكن تعريف نظام سجلات الشراء على أنه الجهاز الذى من خلاله يتم رصد جميع البيانات والمعلومات ورصد المؤشرات الخاصة بالوضع الحالى والمستقبلى لأسواق التوريدات وتقديم وإتخاذ المعاونة فى إتخاذ قرارات تحديد الكمية والجودة والوقت والتكلفة المناسبة فى أعمال الشراء والتخزين وإبداء الرأى الفنى فى التعاقدات مع الموردين بما يحقق أهداف المنظمة ويضمن إستمرارية العلاقات المثمرة بين المنظمة ومصادر التوريد.

وتتضح أهمية جهاز سجلات الشراء من خلال الإشارة إلى بعض الاعتبارات والمهام الأساسية التالية :

(١) فى إبرامها للعقود مع الموردين والمقاولين تتحدد فعالية أداء إدارة التعاقدات بدرجة كبيرة على مايقدمه نظام سجلات الشراء من معلومات دقيقة وكاملة عن إمكانيات وظروف الموردين والمقاولين.

(٢) يقع على نظام سجلات الشراء عبء إمداد الإدارة العليا بالمعلومات عن الأسواق والموردين والمقاولين للمعاونة فى إعداد وتطوير إستراتيجية وسياسات الشركة فى مجالى الشراء والتخزين.

(٣) يساهم نظام سجلات الشراء فى العمل التخطيطى وذلك من خلال رصد وتحليل الإتجاهات والمؤشرات ذات التأثير على إعداد خطط النشاط وجداول التدفقات النقدية خلال الفترة التخطيطية لأعمال المنظمة.

(٤) يوفر نظام سجلات الشراء أساساً مناسباً لمتابعة وتقييم الأداء لأعمال الشراء والتخزين كما يساهم من خلال ما يقدمه من بيانات ومعلومات فى تحديد البدائل الممكنة للإجراءات التصحيحية اللازمة فى ضوء نتائج المتابعة والتقييم.

(٥) يمثل نظام سجلات الشراء أحد الجوانب الأساسية لإنشاء وتشغيل نظام معلومات توفير الإحتياجات بالمنظمة وذلك من خلال توفير البيانات اللازمة لبدء تشغيل نظام المعلومات وكذلك لإستمراره وتحديثه.

ويوضح الشكل رقم (٦/١٥) الإطار العام لدورة نظام سجلات الشراء.

٢/٣ الاختصاصات العامة لسجلات وبحوث الشراء

١/٢/٣ تصنيف الأنشطة والأعمال التى تقوم الشركة بتنفيذها بما يخدم تقدير الإحتياجات اللازمة :

ويمكن تحقيق ذلك وفق الأسس التالية :

(١) التصنيف وفق مستوى الإنجاز فى الأنشطة والأعمال.

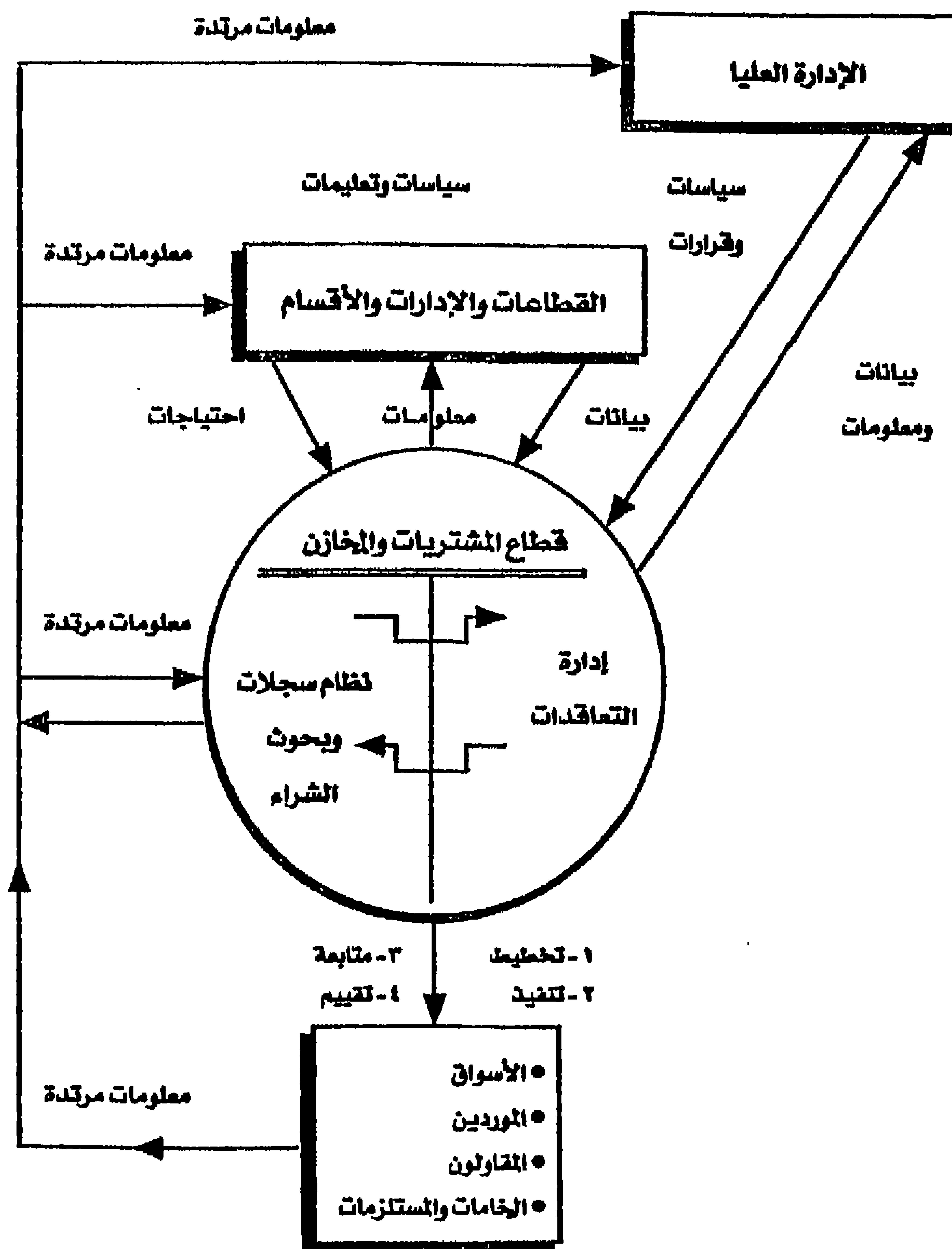
(٢) التصنيف وفق طبيعة العمليات والأنشطة.

(٣) التصنيف وفق طريقة التنفيذ وأسلوب العمل.

(٤) التصنيف وفق درجة النمطية والإختلاف فى العمليات.

شكل رقم (٦/١٥)

الإطار العام لدورة نظام سجلات الشراء



٢/٢/٣ حصر الإحتياجات من الخامات والمستلزمات اللازمة للعمليات والأعمال من خلال :

(١) تصنيف العمليات والأعمال والمراحل.

(٢) حساب وتجميع إحتياجات كل عملية ومرحلة على حده من الخامات والمستلزمات والعدد والأدوات والآلات والمعدات.

٣/٢/٣ وضع الموازنة التقديرية للمشتريات :

ويتم ذلك من خلال المهام التالية :

(١) تحديد الكمية التقديرية للمشتريات من الخامات والمستلزمات.

(٢) إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات.

(٣) تحديد الأزمنة المتوقعة للشراء من الأصناف المختلفة.

(٤) وضع برامج ربع سنوية/أو شهرية لعملية الشراء.

ويتطلب قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذه المهام التنسيق وتوزيع الجهود مع الأجهزة المسئولة عن التخطيط المالى والإنتاجى أو التنفيذى بالشركة.

٤/٢/٣ الإشتراك فى وضع البرامج الزمنية للتوريد والإستلام :

ويتضمن ذلك المهام التالية :

(١) تحديد تواريخ البدء فى أعمال الشراء.

(٢) تقدير الأزمنة لإتمام الشراء.

(٣) تحديد التواريخ المتوقعة للتوريدات والإستلام.

(٤) المراجعة والتعديل للبرامج الزمنية.

(٥) إخطار الجهات المعنية بالبرامج الزمنية.

(٦) المتابعة وإداخال التعديلات اللازمة والضرورية.

- تعديلات فى الخطة.
- تعديلات فى الميزانية التقديرية.
- تعديلات فى البرامج

ويقوم جهاز وجود الشراء بهذه الإختصاصات بالتعاون مع إدارة التعاقدات بالشركة.

٥/٢/٣ المعاونة فى تطبيق أسلوب التتابع المتكرر فى إتخاذ قرار الشراء :

ويتم ذلك من خلال :

(١) تجزئة قرار الشراء إلى العناصر المكونة له من مواصفات وأسعار وكميات وأوقات ومصادر.

(٢) وضع الحل المناسب لكل عنصر من عناصر قرار الشراء.

(٣) إتخاذ الإجراءات اللازمة للتنسيق بين العناصر الجزئية وما قد يتطلبه ذلك من إعادة النظر والتعديل فى بعض العناصر الجزئية.

٦/٢/٣ إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمتابعة توفير الإحتياجات :

ويتضمن ذلك المهام التالية :

(١) متابعة توريد الإحتياجات المتعاقد عليها من خلال :

- متابعة أوامر التوريد (الشراء المحلى).
- متابعة الإعتمادات المستندية (الشراء الخارجى).

(٢) إتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال التعديلات أو الإستعجالات وفق نتائج المتابعة.

- تقديم نتائج مناسبة لمواجهة المشكلات والحالات الطارئة.

(٣) مسك وإنتظام إستخدام السجلات اللازمة لأعمال المتابعة ومنها :

- سجل متابعة طلبات الشراء .
- سجل متابعة أوامر التوريد.
- سجل المناقصات.

٧/٢/٣ تحديث البيانات عن أسواق توريدات المستلزمات والأعمال :

(١) الموردين : وتتمثل فى بيانات الأصناف التى يتعاملون فيها والتعاملات السابقة والعناوين ومناطق التواجد والإمكانيات والسمعة وشروط التعامل وغيرها وتيطل ذلك تحديد وتوفير وتسجيل البيانات المطلوبة عن الموردين والمقاولين والأسواق وتحليلها.

(٢) بيانات عن مقاولى الباطن/مكاتب ومتعهدى النقل والخدمات : وتتمثل هذه البيانات فى الأعمال والتخصصات والخبرات السابقة والعناوين ومناطق التواجد والإمكانيات والسمعة وشروط التعامل وغيرها.

(٣) بيانات عن الأسعار : وتشتمل على بيانات الأسعار للمستلزمات والأعمال وإتجاهات الأسعار ومؤشرات هذه الإتجاهات.

(٤) إنشاء وتحديث بيانات البطاقات والسجلات : ويتم ذلك بالنسبة لسجل قيد موردين وسجل قيد مقاولى الباطن وبطاقة معاملات مورد وبطاقة معاملات مقاول وبطاقة متابعة أسعار وسجل متابعة المناقصات وغيرها من سجلات وبطاقات تنظيم أعمال الشراء بالمنظمة.

وفى سبيل تحقيق كل ذلك يستلزم الأمر توافر عديد من الأساليب البديلة لتجميع البيانات الأولية والثانوية لدي جهاز سجلات وبحوث الشراء من مصادر مختلفة سواء كانت داخل أو خارج المنظمة.

٨/٢/٣ تحليل البيانات عن الأسواق والإمكانيات :

(١) بيانات عن الأسواق : والتى تشتمل على إتجاهات الأسعار وإتجاهات الوفرة والندرة وإتجاهات وجود أصناف بديلة وظروف المنافسة وإتجاهات الرواج أو الكساد.

(٢) بيانات عن الموردين : والتى تتمثل فى مؤشرات الإلتزام بالشروط وإتجاهات التوريد المرفوضة وإتجاهات التوريد المستلمة رغم عدم المطابقة والمركز المالى والتنافس والقدرة على التوريد والعلاقات مع الموردين وغيرها.

(٣) بيانات عن الإمكانيات الداخلية بالشركة أو المؤسسة : ومن أهمها بيانات حركة أرصدة الأصناف والأصناف الراكد والمساحات والإمكانيات المخزنية وإمكانيات التمويل.

٩/٢/٣ التنبؤ لأغراض التخطيط وبرمجة أعمال الشراء ويتم ذلك من خلال :

(١) تقدير حجم الإحتياجات لكل مرحلة/عملية/قسم/إدارة/قطاع.

(٢) تقدير الإحتياجات من كل صنف.

(٣) تقدير التغييرات والتعديلات فى الإحتياجات والبرامج والأسعار.

(٤) تقدير إتجاهات ظروف وأبعاد الشراء بشأن موقف وخصائص الأسواق والموردين.

(٥) دراسة ومقارنة التواريخ المقترحة للشراء والمتوقعة للإستخدام الفعلى ثم تحديد التاريخ المناسب لعملية الشراء.

(٦) تحليل البيانات ويتم ذلك على أساس زمنى وبإستخدام النسب والمؤشرات أو بإستخدام المقارنات وكذلك وفق جهات الإستفادة والإستخدام.

(٧) توزيع تقديرات الإحتياجات وذلك إما وفق فواصل وفترات زمنية معينة أو وفق الجهات المستفيدة أو وفق المعيارين معاً.

٣/٢/١٠ الدراسة والتحليل الدورى وإبداء الرأى حول عناصر قرارات الشراء :

ويمكن لنظام سجلات الشراء إجراء الدراسة والتحليل بشأن كميات وعدد مرات الشراء وتوقيتات إصدار أوامر الشراء والجودة والمواصفات والأسعار والشروط ومصادر الشراء والعلاقات والمفاوضات وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال الشراء.

وتستلزم قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الدور التعاون مع إدارة التعاقدات.

٣/٢/١١ الدراسة والتحليل وإبداء الرأى بشأن المفاضلة بين قرار الشراء أو التصنيع الذاتى بالشركة ويتم ذلك من خلال :

(١) تحديد العوامل الحاكمة للمفاضلة والإختيار والتى منها عناصر التكلفة والجودة والمواصفات والكمية المطلوبة من الصنف مجال القرار والخدمات المرتبطة بالصنف ومدى توافرها وإمكانية توفيرها.

(٢) تحديد أنواع البيانات المطلوبة والجهات المعنية وذلك فيما يتعلق بالعمليات والأعمال والكميات المطلوبة (التخطيط، التنفيذ) والإمكانيات والتكاليف (التخطيط، المالية) والجودة والمواصفات (الدراسات ، مراقبة الجودة).

وتتطلب فعالية أداء هذا الإختصاص ضرورة التعاون بين جهاز سجلات وبحوث الشراء مع الأجهزة المعنية بالدراسات والإنتاج أو التنفيذ بالشركة.

١٢/٢/٣ الدراسة والتحليل وإبداء الرأى بشأن المفاضلة بين قرار الشراء أو التأجير للأجهزة والمعدات ويتم ذلك من خلال :

تحديد أنواع وعدد المعدات المطلوبة والفترة الزمنية المرتبطة بإستخدام المعدات وظروف وفرص الحصول على المعدات (مصادر التوريد) وإتجاهات التغيير والتطوير الفنى فى المعدات ومعدلات الإستهلاك ونوع وعبء الخدمات المرتبطة بالمعدات سواء ما يتعلق بالتركيب أو الفك والصيانة والإصلاح والعمرات والمهارات الفنية المطلوبة والمتوافرة : ومن ثم يتم مقارنة كل ذلك مع الأخذ فى الإعتبار التكاليف الإجمالية لبدائل الشراء والتأجير.

١٣/٢/٣ الدراسة والتحليل التى يتم الشراء بها :

يتم ذلك من خلال :

(١) تحديد ودراسة ومقارنة الإعتبارات والعوامل الحاكمة لتحديد الأسعار ومنها: كمية ومواصفات الأصناف ومدى التوافر وإمكانية الحصول عليها ومدى التنوع والتعدد فى مصادر التوريد وقيم الأصناف المشتراه ونسبة تكلفة الشراء إلى التكلفة الكلية وابعاد الحالة الإقتصادية من مؤشرات التفاؤل والتشاؤم ومؤشرات الثقة.

(٢) تحديد ودراسة العناصر الأخرى والمكملة والمرتبطة بمصادر التوريد وأهمها الخدمات المرتبطة بالسعر وتسهيلات الدفع ومدى إمكانية تلبية الطلبات العاجلة وإمكانية الإستعداد للتغيير والتعديل وأنواع المنافع المتبادلة الحالية والممكنة.

(٣) تحديد مصادر المعلومات السعرية والحصول عليها ومنها قوائم الأسعار والكتالوجات وأخصائي ومندوب المشتريات وسجلات المناقصات والممارسات والأسعار المعلنة فى المصادر الرسمية وغير الرسمية والتفاوضات والعلاقات مع مصادر التوريد والمقاولين.

(٤) تحديد المؤشرات عن مدى ملائمة الأسعار التى يتم الشراء بها : ويتم ذلك من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات التى تدور حول عديد من النقاط منها ما يتعلق بمدي حتمية وضرورة الشراء بتلك المواصفات ومدى إمكانية إستخدام أصناف بديلة ومدى التفاوت فى الأسعار مع التفاوت فى المواصفات ومدى وجود مصادر توريد أخرى يمكن أن تقدم نفس المستلزمات بنفس الشروط وبأسعار أقل ومدى وضوح ومنطقية العلاقة بين الأسعار والتكلفة الحقيقية لهذه المستلزمات وماهى النواتج الإيجابية والسلبية للإنتقال إلى مصادر توريد أخرى.

١٤/٢/٣ الدراسة والتحليل وإبداء الرأى بشأن مستلزمات المخزون وظاهرة الراكد فى حالة وجودها :

ويقوم جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الإختصاص من خلال المهام التالية :

(١) تحديد أهم أشكال الراكد والتى يمكن أن يكون مخلفات وبواق من العمليات والأعمال أو أصناف متقادمة أو أصناف غير مطابقة أو أصناف فائضة عن الإستخدام.

(٣) تحديد الأسباب والجهات التى يحتمل أن تكون مسبباً لأى شكل من أشكال الراكد والتى يمكن أن تكون ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء أو عدم دقة تقدير الإحتياجات أو عدم فاعلية سياسات الشراء أو القصور فى أداء وظيفة مراقبة المخزون أو التغيير فى المواصفات والإحتياجات أو ظروف السوق والتوريد.

(٣) إبداء الرأى بالتصرف والذى يمكن أن يكون إستخدام هذه الأصناف أو التخلص من هذه الأصناف أو اعتبارات التكلفة والعائد أو النصح بإتباع سياسة تنميط الأصناف المستخدمة.

ويتطلب ذلك تحقيق التنسيق والتعاون القوى بين نظام سجلات وبحوث الشراء وكل من إدرارات المخازن ومراقبة المخزون والحسابات والتكاليف.

١٥/٢/٣ الدراسة والتحليل الدورى وإبداء الراى فى العقود المرتبطة بأعمال الشراء ويمكن أن يتم ذلك من خلال مراجعة ودراسة أركان العقود والإشتراك فى صياغة وإعداد العقود وإبداء الرأى فى حالات الإختلاف المرتبطة بالعقود، أو المشاركة فى دراسة العناصر والمسائل التى تغطيها العقود والتى تتمثل فى الأطراف المسئولة/العناوين وتوقيتات وأزمنة سريان العقود والأصناف والبنود من الخامات أو الأعمال وعناصر التكاليف المسئولة عنها وحقوق التعديل أو التغيير فى مضمون العقود والتحفظات والجزاءات فى حالة المخالفة لبنود التعاقد ودراسة أسباب ومبررات فسخ العقد.

١٦/٢/٣ الإشتراك فى دراسات جدوى المشروعات وإبداء الرأى حول الأبعاد المرتبطة بأعمال الشراء :

ويتم ذلك من خلال :

(١) دراسة موقف الخامات والمستلزمات اللازمة من حيث مدى توافرها بالكميات والمواصفات المطلوبة ومصادر توريدها والأسعار والشروط المرتبطة بها.

(٢) دراسة خصائص وظروف السوق والتوريد من حيث إتجاهات التعديل والتطوير وظهور بدائل وإتجاهات الإستيراد والتصدير وإتجاهات الأسعار بصفة عامة.

ويتطلب قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الدور أن يتم تحقيق التعاون المنظم مع الأجهزة المعنية بالدراسات والتخطيط لأنشطة وأعمال المنظمة.

١٧/٢/٣ استخلاص المؤشرات وإعداد التقارير الدورية :

ويمكن لجهاز سجلات وبحوث الشراء إعداد مؤشرات وتقارير دورية واستثنائية بشأن :

(١) الكميات المستخدمة من الأصناف وذلك من خلال المقارنة التاريخية والمقارنات النوعية وربط ذلك بنوعية وحجم الأعمال.

(٢) مصادر التوريد وذلك من حيث العقود المبرمة وشروط التعاقد من أسعار وخصومات ومزايا وكذلك فيما يتعلق بالتوزيع النسبى للمشتريات على مصادر التوريد والعلاقات مع الموردين والمردودات والأصناف المقبولة رغم عدم المطابقة.

(٣) إتجاهات الأسواق والأصناف البديلة : حيث يمكن إعداد مؤشرات خاصة بإتجاهات أسواق الأصناف، وإتجاهات ظهور أصناف بديلة.

١٨/٢/٣ العمل على تحسين ربحية الشركة من خلال أعمال الشراء :

ويمكن لجهاز سجلات وبحوث الشراء المساهمة فى ذلك من خلال :

(١) توفير الإحتياجات بأقل تكلفة ممكنة.

(٢) تقليل إحتمالات إلغاء الطلبيات أو إعادة الطلب.

(٣) إقتراح استخدام البدائل الأفضل فيما يتعلق بالأصناف البديلة والمصادر البديلة للتوريد وكذلك بعرض بدائل لطرق وسياسات الشراء.

(٤) المفاضلة بين سياسات التنويع أو التنميط للأصناف المستخدمة وفق إعتبارات التكلفة مع عدم إهدار معيار الجودة.

(٥) العمل على محو مظاهر الإسراف وذلك من خلال تجنب المغالاه فى المواصفات المطلوبة وترشيد الأعمال الكتابية والمكتبية فى عملية الشراء وترشيد أعمال النقل والإتصالات والإنتقالات وتحقيق موضوعية مستويات المخزون وتحديد التصرف السليم فى المخالفات والبواق والمعدات والأدوات المستهلكه أو المتقادمة والمفاضلة بين قرارات الشراء أو التأجير للمعدات وفق إختيارات أزمنة وتكلفة إنجاز الأعمال.

١٩/٢/٣ حساب مؤشرات الكفاءة فى أعمال الشراء والتخزين وإبداء الرأى الفنى بشأنها:

ويمكن لسجلات وبحوث الشراء أن يقوم بهذا الدور من خلال حساب وتحليل المؤشرات التالية :

(١) مصروفات إدارة المشتريات مقارنة بقيمة المشتريات ويتطلب ذلك توافر بيانات مقارنة بين المصروفات وقيمة المشتريات وبيانات مقارنة زمنياً (تطور تدرج).

(٢) تكلفة أوامر التوريد ويتطلب ذلك توافر بيانات مقارنة بين أوامر التورد (تكلفة ، قيم) وبيانات مقارنة زمنياً.

(٣) توقيتات وأزمنة التوريد ويتطلب ذلك توافر وتحليل بيانات حالات التأخير وحالات الإلتزام بالتوقيتات والأزمنة

(٤) كميات الشراء ويتم ذلك من خلال تحديد وتحليل مؤشرات التقدير الموضوعى لكميات وأزمنة الشراء ومؤشرات التوريد للكميات المتفق عليها .

(٥) الأسعار والخصومات ويتطلب ذلك توافر وتحليل بيانات الأسعار التى يتم الشراء بها مقارنة بالأسعار السائدة ومؤشرات الحصول على خصومات ومزايا أخرى.

ويتطلب قيام جهاز سجلات وبحوث الشراء بهذا الإختصاص من خلال التعاون المنتظم مع كل من إدرات التكاليف والدراسات والتخطيط والمتابعة.

٣/٢/٢٠ المشاركة فى وضع السياسات وإتخاذ القرارات الخاصة والمرتبطة والمؤثرة فى أعمال الشراء :

ويمكن لجهاز سجلات وبحوث الشراء أن يشارك فى إعداد السياسات والقرارات المتعلقة بالمجالات التالية :

(١) تغيير أو تعديل المواصفات وفقاً لظروف إتجاهات السوق.

(٢) الشراء أو التصنيع الذاتى بالشركة لبعض البنود والأعمال.

(٣) إستثمار العلاقات مع مصادر التوريد لتصريف بعض أعمال الشركة.

(٤) شراء المعدات أو الصيانة والعمرات.

(٥) المفاضلة بين شراء وإمتلاك المعدات أو تأجيرها .

(٦) المفاضلة بين إسناد الأعمال إلى المقاولين أو التنفيذ الذاتى.

(٧) بدائل التصرف فى الهالك والمخلفات.

(٨) أعمال التخزين ومستويات المخزون.

المراجـع

أولا : المراجع العربية

- احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجى : رؤية مدير القرن الحادى والعشرين، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.

- إبراهيم عبد الله المنيف ، إستراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض، مكتبة التيبكان، ١٩٩٨.

- توماس وهيلن، دافيد هنجر ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، مراجعة حامد سوادى عطية، كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.

- جمال الدين المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، ٢٠٠١.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، مني راشد الغيص، إدارة التسويق : مدخل إستراتيجى تطبيقى، مكتبة الفلاح، (١٩٩٤)، الكويت، ص ٧١٦ - ٧١٧.

- شارلز وجاريث جونز، ترجمة ومراجعة رفاعى محمد رفاعى، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠١.

- صديق محمد عفيفى، « إستراتيجية التخصيصية لتطوير قطاع الأعمال العام » ، سلسلة كراسات إستراتيجيات - مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مؤسسة الأهرام ، ١٩٩١.

- صديق محمد عفيفى، « تنظيم الدولة وإدارة الإقتصاد القومى »، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٩.

- عايدة سيد خطاب، مقدمة فى الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، المطبعة العثمانية، ٢٠٠٠.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، المنصورة : دار أم القرى ، ١٩٨٨، ص ١٣٥.

- محمد أحمد عوض، إقتراحات لتطوير الممارسات الإستراتيجية المصرية فى ضوء نتائج الدراسات الإستراتيجية المختارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الرابع، مارس ١٩٩٧.

- ــــــــــــــــــــ إطار مقترح لتقييم فرصة المنظمات المصرية لتطبيق إستراتيجية العولمة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، مارس ١٩٩٨ .

- مصطفى محمود أبو بكر، دراسة تحليلية لتأثير العوامل البيئية على فعالية التخطيط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٩٩٣ .

- محمد فريد الصحن ، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق - مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية ، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٠ .

- مصطفى محمود أبو بكر ، دراسة العلاقات التبادلية بين التكنولوجيا والقوى العاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنوفية، ١٩٨٧.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجى وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، الدرار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل دراسات الجدوى وتقييم المشروعات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مصطفى محمود أبو بكر، دليل تحقيق التميز لأخصائى التسويق ومندوبى البيع، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Ansoff, H., The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York (1998), p. 4.
- Bacon, C. and Brown, J., Corporate Directorship Practices The Conference Board, New York (1975), p. 7.
- Badran, W. and Wahby, A. (eds.), Privatisation in Egypt : The Debate in The People's Assembly, Centre for Political Research and Studies, Faculty of Economics and Political Sciences, Cario University, 1996.
- Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage; Reading, Addison Wesley, (1997), pp. 255 - 275.
- Bishop, M. and Kay, J., Privatisation in the UK : Lessons from Experience", World Development, Vol. 17, No. 5., 1989.
- Boycko, M.; Shleifer, A and Vishny, R. , A Theory of Privatisation, The Economic Journal, 106, March, 1996, p. 309 - 319.
- Carroll, G. and Vogel, D. Strategy and Organization, Pitman Publishing, Marshifield, Mass, (1984), pp. 168 - 178.
- Caves, E.R., and Ghemawat, P., "Identifying Mobility Barriers", Strategi Management Journal, (January 1992), pp. 1 - 12.
- David, F., Conceptual Strategic Management, : Mercill Publishing Co., Ohio, (1989), p 100.
- Dollinger, M.J., et al., The Effect of Reputation on Decision Joint Venture, Strategic Management Journal, 28 - 2, 1977, pp. 127 - 140.
- Fahey, L., Strategic Management Reader, Prentice - Hall; Englewood, Cliffs, New Jersey, (1989), pp. 178 - 205.
- Gebba, T. , "Enterprise Change and Economic Transformation in Egypt", Proceedings of the Annual Federal Doctoral Conference, Manchester School of Management, UMIST., 1999.

- Gebba, T., "Privatisation, Ownership Relations and Enterprise Development in Egypt", Proceedings of 2000 Society for Advancement of Management Conference, St Augustine, Florida, 2000.
- Gebba, T., "Enterprise Change and Economic Tromsformation in Egypt, Unpublished Docttoral Thesis, the University of Manchester.
- Ginsbery, A. and Buchholtz, A., "Converting to Profit Status" , Academy of Management Journal, (September 1990), p. 470.
- Hamel, G., "Strategy as Revolution, "Harvard Business Review" (Hully - August, 1996) : 73.
- Handoussa, H., "Crisis and Challenge; Prospects fo the 1990s" in Handoussa, H. and Potter, G., 1991.
Henderson, J. "Danger and Opportunity in the Asia-Pacific" in Thompson, Graham (eds.), 1998.
- Kellinghusen, G. and K. Wubbenhrst, "Strategic Control For Improved Performance", Long Range Planning, (June, 1990), pp. 31 - 32.
- Kukalis, S., "The Relationship Among Firms Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations", Journal of Management, (December 1989), pp. 565 - 579.
- Hunger, D. and Wheelen, T., Strategic Management, Addison - Wesley Co; New York (1993), p. 7.
- Linerick, D., "Managers of Meaning", Organizational Dynamics, (Spring, 1990), pp. 22 - 23.
- Light, L., "Why Qutside Directors Hove Nightomors Business Week (October 23, 1996) : 6.
- Mintzberg, H., " Planning on the Left Side and Managing on the Right, Harvard Business Review, (July - August, 1976) p. 56.

- Mintzberg, H. " Strategy Formulation in an Adhoracy" Administrative Science Quarterly, (June 1985), p., 190.

- Moore, J., The Death of Competition, Harper Business, New York, (1996)., p. 20.

- Mosley, D.C., et al., Management Leadership in Action, New York, Harper Collins College Publishers , 5th, ed, 1996.

- Noer, D.M., How We make our leaders more Effective, American Management Association, Journary 1997, pp. 24 - 25.

- Pearce, J. and Robinson, R. Strategic Management, Sixth ed., Irwin - New York, (1997), p. 214.

- Porter, M., What is Strategy ? Harvard Business Review, November - December, 1996, pp. 61 - 78.

Porter, M., Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, (1980), pp. 40 - 41.

- Porter, M., Competitive Advantage, The Free Press, New York, (1985), pp. 482- 512.

- Porter, M.E, Competitive Strategy, The Free Press, New York, (1980) , pp. 34 - 41.

- Rhyne, L., "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", Strategic Managmenet Journal, (September - October 1988), pp. 435 - 436.

- Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, (1990), pp. 37 - 40.

- Ramanujam, V. and Camillus, C., Trends in Strategic Planning, Van Nostrand Reinhold , New York (1987), p. 615.

- Schaffir, W. and Taylor, L., "Strategic Planning : The Impact of Five Companies", Planning Review, March (1984), pp. 40 - 41.

- Schwitty, B., "Globalization and Strategic Groups; the Case of the Spriits Industry", Unpblished Doctoral Thesis, the University of Manchester, 1999.

- Thompson, A. and Strickland, A. Strategic Management, Irwin, McGraw - Hill, Boston, (1998), p. 8.

- Thompson, A. and Strickland, A, Strategic Management: Concepts and Cases, 10th ed. Irwn - McGraw - Hill, New York (1998), p. 27.

- Von Bergen, C.W., and B. Soper, "A problem with Benchmarking : Using Shaping as a Solution", SAM Advonced Management Journal (Autumm 1995) : 16 - 19.

- Wheelen, T. and Hunger, D., "Strategic Management and Business Policy, Prentice - Hall, Upper Saddle River, New Jersey, (2000), p. 107.

- Wheelen, T. and Hunger, J. Internal Strategic Factor Analysis Summary, Wheelen and Hunger Associaties, N.Y : (1981), pp. 213 - 214.

- Zajac, E., "CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance", Strategic Management Journal, (March - April 1990), pp. 217 - 230.


Cultural Publishing House
13 شارع حسيو - محرم بك - الإسكندرية
3932198 ✆



أ.د. جمال الدين محمد المرسي

- تخرج من جامعة القاهرة وحصل علي الماجيستير من جامعة أسيوط والدكتوراه من المملكة المتحدة عام 1987 .
- قام بتدريس العديد من المقررات فى مجال إدارة الأعمال فى الجامعات المصرية والعربية .
- ساهم فى تصميم وتنفيذ عديد من الدراسات لصالح جهات عديدة يأتي فى مقدمتها رئاسة مجلس الوزراء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الجامعة الأمريكية ،معهد الدراسات المصرفية الكويتي ،وزارة الصناعة والتجارة بالكويت ،فندق بلازا ،إتحاد الجمعيات التعاونية ، جامعة المنوفية .
- شارك فى عديد من مجالات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية فى التسويق وإدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية و خدمة العملاء وفن البيع والبيع والمهارات الإدارية العامة .
- قام بنشر العديد من الأبحاث والدراسات محليا وعالميا وله مؤلفات فى مجالات التسويق وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وخدمة العملاء والمهارات الإدارية العامة .



أ.د. مصطفي محمود أبو بكر

- مواليد قرية شباس عمير - محافظة كفر الشيخ .
- دكتوراة فى إدارة الأعمال - التخطيط الاستراتيجي
- عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال - جامعة المنوفية
- خبير تدريب فى مجالات التسويق والبيع والمهارات الإدارية .
- مستشار التنظيم والموارد البشرية لعديد من الشركات فى مصر والدول العربية .
- خبير التنظيم الإداري فى البنك الدولي - خبير تنظيم وإدارة مؤسسة ماس الدولية للإشارات الإدارية .
- المدير التنفيذي لمركز الاستشارات الإدارية وإعداد القادة بالجامعة .
- رئيس وحده تقييم وتطوير الأداء الجامعي بالكلية .
- مدير مكتب ليدر للإستشارات .



د. طارق رشدي جبة

- بكالوريوس إدارة الأعمال من جامعة المنوفية 1985 ،وماجيستير التسويق من نفس الجامعة 1993 ودكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال - جامعة مانشيستر بالمملكة المتحدة 2000 م .
- قام بتدريس اساسيات إدارة الأعمال ونظم العمل الدولية بجامعة مانشيستر فى الفترة من 1998 الى 2000م .
- يقوم بتدريس مناهج إدارة الأعمال ، التسويق ،إدارة الأعمال الدولية ،ادارة الاحتياجات ،الإدارة الاستراتيجية التفاوض ،دراسات الجدوي ،إدارة الموارد البشرية ،التطوير التنظيمي ،بحوث العمليات ويحاضر فى الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ،وجامعة السادس من أكتوبر ،وجامعة المنوفية .
- شارك فى دورات تدريبية عديدة فى مجالات التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والإدارة العامة ، والتسويق والعلاقات العامة والاتصالات والقيادة وإدارة الجودة الشاملة وبرامج تمويل الخصخصة .

ماذا فى هذا الكتاب

- كيف نفكر إستراتيجيا ؟
- كيف نطبق الإدارة الإستراتيجية ؟
- كيف يعمل المدير الاستراتيجي المعاصر ؟
- كيف نضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ؟
- كيف تستفيد المنظمة من نقاط القوة والفرص ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أوجه الضعف والقيود والتهديدات ؟
- كيف نضع وننفذ خطتنا الاستراتيجية ؟



الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم
الابراهيمية - الاسكندرية ج.م.ع
ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢+